

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali-alan koulutusohjelma/ ylempi AMK-tutkinto

Marja Långvik

”OLIS KIVA TUNTEA TYÖKAVERI”

SAVEROLAN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KEHITYSKESKUSTE-  
LUJEN TEEMOJEN POHJALTA

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma/ ylempi AMK-tutkinto

Marja Långvik

”OLIS KIVA TUNTEA TYÖKAVERI”

Saverolan työhyvinvoinnin kehittäminen kehityskeskustelujen teemojen pohjalta

Opinnäytetyö

80 sivua + 1 liitesivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Minna Veistilä

Toimeksiantaja

Saverola Oy

Avainsanat

työhyvinvointi, kehityskeskustelut, kehittäminen

Saverola Oy haluaa tarjota työntekijöilleen ihannetyöpaikan, työpaikan, jossa työntekijä voi hyvin. Tämä tutkimus on toteutettu hyödyntäen Saverola Oy:n vuosien 2005 – 2011 kehityskeskustelujen kirjallisia yhteenvetoja. Tutkimus on työyhteisön kanssa tehtävä kehittämistyö, jonka tarkoituksena on tutkia ja kehittää sijaishuoltopalveluja tuottavan Saverola Oy:n työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen aluksi kehityskeskusteluaineistosta valikoitiin työhyvinvointiin parhaiten vastaavat kohdat tutkimukseen valitun työhyvinvoinnin määritelmään peilaten. Keskustelut koostettiin näiltä osin vuosittaisiksi osioiksi ja analysoitiin otsakkeilla työkavereihin liittyvät, asiakkaisiin liittyvät ja tunteisiin liittyvät asiat. Laajaa aineistoa supistettiin keskittyen erityisesti työn kehittämisloukkuun eli niihin kohtiin, joissa kehittämistarvetta nousee. Koostettu aineisto lähetettiin yrityksen esimies- ja johtoryhmälle tutustuttavaksi. He vastasivat aineistosta esitettyihin kysymyksiin ja näistä ja tutkijan omasta välialalyysistä syntyi esimies- ja johtoryhmän analyysi yrityksen työhyvinvoinnin teemoista kehityskeskusteluaineistossa. Tutkija analysoi tätä aineistoa sekä koosti vuosittaisista aineistoista neutraalimmat koosteet, joiden pohjalta Saverola Oy:ssä järjestettiin työyhteisölle työhyvinvoinnin kehittämispäivä. Kehittämispäivässä etsittiin aluksi työyhteisön yhteistä näkemystä työhyvinvoinnista ja tämän jälkeen keskityttiin niihin työhyvinvoinnin kehittämisen kohtiin, joita työyhteisö koki tärkeiksi tällä hetkellä kehittää. Ensimmäisenä kehittämiskohtana oli vertais-, esimiesalais- kuin asiakkaan ja työntekijän välisen palautekeskustelun kehittäminen. Toisena kehittämiskohtana oli perehdyttämisen kehittäminen ja kolmantena työilmapiirin parantaminen. Työilmapiirin parantamisessa korostuivat työkaverin arvostuksen osoittamisen tavat käytännön tasolla, ymmärtää ja toteuttaa hyvää käytöstä työkavereiden kesken, työtehtävistä yhdessä sopiminen arjen rakenteena, positiivisen palautteen antaminen ja yhteiset tapahtumat työajan ulkopuolella tutustumiseksi ja yhteishengen parantamiseksi.

Tutkimuksessa huomattiin, että työyhteisön merkitys Saverolan työhyvinvointitehtäjänä on erityisen merkittävä. Usein ymmärretään työyhteisön merkitys työhyvinvointia parantavana tekijänä, mutta tutkimuksessa näkyväksi nousi työyhteisön merkitys kuormittavana ja työhyvinvointia heikentävä tekijänä. Tähän pitäisi niin yrityksen johdon kuin jokaisen työntekijän kiinnittää enemmän huomioita. Jokaisen on tärkeää oppia ymmärtämään ja kehittämään omaa toimintaa ja vuorovaikutustaitoja yleisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Avaintekijöinä tämän kehittämiseksi ovat tiedostaminen ja halu kehittymiseen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LÅNGVIK, MARJA

“WOULD BE NICE TO KNOW YOUR CO-WORKER”

Development of Saverola’s Well-being at Work with  
Themes of Development Discussion

Bachelor’s Thesis

80 pages + 1 pages of appendices

Supervisor

Minna Veistilä, Principal lecturer

Commissioned by

Saverola Oy

April 2012

Keywords

well-being at work, development discussion, development

Saverola Oy wants to offer to its employees an ideal workplace, a place where the employee feels good. This study has been carried out using Saverola Oy’s written summaries from years 2005 – 2011. The study is a development work made with the staff, designed to research and develop the well-being at work of Saverola Oy’s employees providing foster care services. In the beginning of the study, we selected the items that best corresponded to well-being at work among the development discussion subject, reflecting the definition of well-being at work selected for the study. In this regard, the discussions were compiled in annual sections, analysing the issues in the headings associated with work colleagues, young people/clients and feelings. A large amount of material was curtailed while special focus was placed on the developing nature of the work, i.e. on items in which the need for development is higher. The material compiled was sent to the company’s CEO and management team for analysis. They answered the questions arisen from the materials. Then, the temporary analysis made by them and the researcher originated a CEO and management team analysis about the work well-being themes found in the development discussion materials. The researcher analysed this material and compiled the most neutral summaries from annual materials, based on which Saverola Oy organised the day for the development of well-being at work for its employees. The first development point was the development of feedback discussions among peers, management-subordinates, clients and employees. The second development point was familiarisation with the development and the third was improvement of the work environment. The following items were highlighted to improve the work environment: showing appreciation for a work colleague at the practical level, understanding and implementation of good manners among fellow work colleagues, consensus in common work tasks as the structure of everyday life, positive feedback, participation in shared events outside the working hours and improvement of the fellow feeling.

The study observed that the meaning of work community as an employee at Saverola is particularly important. The meaning of work community is often seen as a factor that improves the well-being at work but, in this study, this meaning was seen as burdening and the well-being at work as a deteriorating factor. Both the company’s management and each employee should pay more attention to this. It is important that each person learns to understand and develop his/her own function and interaction skills in order to promote the general well-being at work. The key factors for this development are awareness and willingness to develop.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	HYVINVOINTI	8
3	TYÖHYVINVOINTI	9
	3.1 Vastuu työhyvinvoinnista	12
	3.2 Työhyvinvointi lastensuojelutyössä	14
	3.3 Hyvä työ	16
4	KEHITYSKESKUSTELU	18
	4.1 Kehityskeskustelu käytännössä	20
	4.2 Kehityskeskustelu työhyvinvointitekijänä	21
5	SAVEROLA OY	23
	5.1 Työhyvinvoinnin edistämistyö Saverolassa	23
	5.2 Kehityskeskustelu Saverolassa	25
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	26
7	TUTKIMUSMENETELMÄ	26
8	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	30
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
	9.1 Tutkimusaineisto	33
	9.2 Kehityskeskustelulomakkeet	33
	9.3 Tiedonantajat	35
10	ANALYYSIPROSESSI	37
	10.1 Aineiston muotoutuminen	37
	10.2 Analyysin toinen vaihe	39
	10.3 Tutkijan analyysi esimies- ja johtoryhmälle lähetetyn aineiston pohjalta	40
	10.4 Esimies- ja johtoryhmän analyysi aineistosta	48
	10.5 Pohdintaa esimies- ja johtoryhmän analyysin jälkeen	57
	10.6 Kehittämispäivä työryhmän analyysinä	59
	10.7 Kehittämispäivän kulku	60

10.8 Kehittämiskohdat	61
10.8.1 Palautteen antaminen	61
10.8.2 Työilmapiiri	62
10.8.3 Perekdyttäminen	63
10.9 Kehittämispäivän lopuksi	63
10.10 Kehittämispäivän analysointi ja pohdintaa	65
11 TUTKIMUSTULOKSET	66
12 POHDINTAA	70
LÄHTEET	74
LIITTEET	

Liite 1. Kehityskeskustelulomake

## 1 JOHDANTO

Suomalaiset odottavat ihannetyöpaikaltaan seuraavia ominaisuuksia: Työpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, palkka- ja palkitsemispolitiikka on oikeudenmukaista, omalla työllä on tarkoitus, ihmiset tietävät tavoitteensa ja *kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin sekä kehittämiseen*. Työpaikan ilmapiiriin halutaan olevan avoin ja luottamuksellinen, tietoa on riittävästi saatavilla ja jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin. Työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Lämsä & Hautala 2005, 17.)

Saverola Oy haluaa tarjota työntekijöilleen ihannetyöpaikan. Ihminen voi hyvin kokeessaan pystyvänsä itse vaikuttamaan elämäänsä. Samalla tavoin mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työhönsä luo työn tekoon mielekkyyttä. Annettu vastuu on merkki luottamuksesta ja luonnollisesti työssään viihtyvä työntekijä on työnantajallekin eduksi. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä hyvin ja on kiinnostunut ylläpitämään kuin myös kehittämään laatua työssään. Hyvinvoivan työyhteisön kokeminen lisää työntekijän motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista, jotka taas luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja siinä pidempään jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 59; Virtanen 2005, 64.)

Työhyvinvoinnin tutkimusperinne on yli sadan vuoden mittainen. Painopiste tutkimuksessa on muuttunut työturvallisuuden ja yksilön sairauden korostamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen ja työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri sekä työntekijän ominaisuudet ja tulkinta omasta työstään. (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 10.)

Saverola Oy:ssä pidetään tärkeänä huolehtia jokaisen työntekijän työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Samalla halutaan myös jatkuvasti kehittää niin yrityksen kuin yksiköiden toimintaa. Kaikki organisaatiot tarvitsevat suunnitelmallista johtamista ja järjestäytynyttä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tutkimus on kehittämistyö, jossa tarkoitus on yhdessä työryhmän kanssa kehittää Saverola Oy:n työhyvinvointia. Suonsivu (2011, 54) kiteyttää työhyvinvoinnin tilan olevan moniulotteinen kokonaisuus, jota organisaation johto ei yksin voi määritellä, vaan työhyvinvointia voidaan ymmärtää ja tutkia yhteisessä vuoropuhelussa sen vaatien yhteistä ajattelua.

Saverolassa johtamisessa uskotaan kehittämiseen yhdessä. Työyhteisössä on kyse aikuisryhmästä, joista jokainen omaa näkemyksiä, taitoa ja vahvuuksia asioiden kehittämiseen. Tutkimukseen valittiin aiheeksi työhyvinvoinnin kehittäminen kehityskeskusteluja aineistona käyttäen. Niin tutkijana kuin johtajana koen, että työhyvinvointi ja kehittäminen ovat jokaisen työntekijän vastuuna ja kunniana. Työhyvinvoinnin toteuttamiseen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja on paljon ja ne valikoituvat ja kehittyvät oman organisaation mukaan. Työhyvinvointia edistävinä työvälineinä ja -keinoina mainittakoon muun muassa mentorointi, työnohjaus, valtakunnalliset työhyvinvoinnin kehittämismallit, kehityskeskustelut, työkuormituksen arviointi, kehittämissuunnitelmat, palkitseminen ja perehdyttämissuunnitelma. Työhyvinvointia voidaan tukea erilaisien organisaation palvelujen avulla, kuten työpaikkaruokailu, fyysisen kunnon kohentamisen tukitoimet, päihteetön ja savuton työpaikka, avokuntoremonttitoiminta ja työperäisten sairauksien ja ammattitautien torjunta. Jaksamisen kohentamiseen voidaan käyttää myös virka- ja työvapaita, vuorotteluvapaita, osa-aikalisää, -eläkkeitä, joustavia työkokeilua ja osa-sairaslomia. (Suonsivu 2011, 67.)

Työ on hankkeistettu työ, joka toteutetaan Kouvolassa sijaitsevassa Saverola Oy:ssä. Saverola Oy on vuonna 2002 perustettu yksityinen sijaishuoltopalveluja tuottava yritys. Sijaishuolto tarkoittaa huostaan otetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Huostaanotto taas merkitsee lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä yhteiskunnan, kunnan sosiaalilautakunnan, toimesta (Stakes 2007,382). Yleisimpiä huostaanoton syitä ovat olleet vanhempien/ lasten mielenterveysongelmat ja päihteiden käyttö (Stakes 2007, 386.).

Terminä puhutaan myös lastensuojelualasta. Lastensuojelu on sosiaalihuollon palvelutehtävä, jolla turvataan lasten etuja. Lastensuojelun lakisääteisenä tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen ja virikkeitä antavaan kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä etusija erityiseen suojeluun. Lastensuojelua toteutetaan vaikuttamalla yleisiin kasvuoloihin, tukemalla huoltajia lasten kasvatuksessa sekä toteuttamalla perhe- ja yksilökohtaista lastensuojelua. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 1. §, 4. §.)

Tällä hetkellä yrityksellä on toiminnassa kaksi yksikköä: Nuorisokoti Saverola ja Nuorisokoti Saviniemi. Yrityksessä on pyritty vuosien varrella panostamaan työhy-

vinvointiin ja sen kehittämiseen, tiedostaen työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys asiakkaidenkin hyvinvoinnille ja tätä kautta koko toiminnan laadulle. Silti työhyvinvoinnin ylläpitäminen, toimimattomuudessaan uupumisina ja suurena vaihtuvuutena näkyen, tuntuu suurelta ja jatkuvalta haasteelta. Tutkimuksella haluttiin nähdä, mitä työhyvinvoinnin teemoja yrityksessä vuosina 2005–2011 pidetyissä kehityskeskusteluissa nousee ja etsiä näistä, yhdessä työyhteisön kanssa analysoiden, välineitä kehittää yrityksen ja lastensuojelualan työhyvinvointia entisestään.

## 2 HYVINVOINTI

*”Hyvinvointi on tunne”* (Nummelin 2008,11).

”Hyvinvointi” on tuttu sana arjestamme, mutta silti vaikea käsitteenä määritellä. Nakarin (2003, 62) mukaan hyvinvointi on yksi tavoitelluimmista asioista niin yksilöille kuin yhteisöillekin. Nakari toteaa, ettei hyvinvointia yleensä määritellä esimerkiksi julkisessa keskustelussa tai hyvinvointia sivuavissa tutkimuksissa, vaan käsite konkretisoidaan kulloinkin käytettävien mittarien ja indikaattorien avulla, mittareiden ollessa riippuvaisia siitä, onko kyseessä yksilö- vai yhteisötason hyvinvointi. Pursiainen (1995, 29) toteaa hyvinvoinnista seuraavaa: *”Kukaan ei voi tarvita hyvinvointia. Yksilöllä on kaikenlaisia tarpeita. Jos hän kykenee tyydyttämään suurin piirtein kaikki tarpeensa kohtuullisesti, hän voi hyvin. Hyvinvointi on sitä, että saa mitä tarvitsee. Se ei ole itsessään tarve. Kukaan ei tarvitse hyvinvointia, vaan kaikenlaista, minkä saaminen on hyvinvointia.”*

Erik Allardtin psykologisiin tarveteorioihin, kuten muun muassa Maslowin tarvehierarkiateoria, pohjautuvaa hyvinvoinnin määrittelyä käytetään Suomessa hyvinvointia ja työhyvinvointia käsiteltäessä paljon. Allardtin (1976, 21, 23) mukaan hyvinvointi on tila, jossa ihmisellä on mahdollisuus tyydyttää kaikki keskeiset tarpeensa. Allardt (1976, 9, 13–16) näkee, että hyvinvointi on aina määriteltävä sekä objektiivisten tekijöiden että subjektiivisten arvostusten ja kokemusten kautta. Allardt korostaa sosiaalisten rakenteiden huomioinnin merkitystä hyvinvoinnissa. Allardt (1976, 36, 38, 50) näkee, että osa hyvinvointitekijöistä on luonteeltaan välineellisiä, jotka voivat toimia tehokkaina voimavaroina muita hyvinvointitekijöitä hankittaessa ja jakaa hyvinvoinnin tarpeet kolmeen eri luokaan: *fysiologisiin, sosiaalisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin*. Näiden pohjalta hän on kehittänyt erilaisia hyvinvoinnin osa-alueita kuvaavia arvoluokkia. Edellisiin tarpeisiin perustuvat arvoluokat ovat elintaso (perustuu fy-



siologisiin tarpeisiin), yhteisyyssuhteet (perustuu sosiaalisiin tarpeisiin) sekä itsensä toteuttamisen muodot (perustuu itsensä toteuttamisen tarpeisiin). Elintason osatekijöitä ovat: tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus ja terveys. Yhteisyyssuhteiden osatekijöitä ovat: paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyyssuhteet. Itsensä toteuttamisen muotoja ovat puolestaan: arvonanto, korvaamattomuus, poliittiset resurssit sekä mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta. (Puttonen 2006, 4–5; Allard 1976, 38, 50.)

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden mittaaminen on laajuudessaan vaikea tehtävä. Hyvinvoinnin käsite on laaja, jolloin kaikkea ulottuvuutta ei saada kattavasti yhteen tilastointijärjestelmään tai indikaattoriin. Uusien seurantavälinen kehittämisen haasteena on erityisesti hyvinvoinnin käsitteen moniulotteisuus ja subjektiivisuus sekä hyvinvoinnin osa-alueiden yhteismitattomuus. Toisen maailmansodan jälkeisenä kasvukautena taloudellisen aktiivisuuden mittariksi noussutta bruttokansantuotetta (BKT) pidetään yhä hyvinvoinnin mittarina, vaikka tiedetäänkin, että BKT ei ole kehitetty kuvaamaan hyvinvointia vain talouden ja palveluiden tuotantoa. Tutkimusten mukaan kulutusmahdollisuuksien kasvu ei enää lisää ihmisten kokemaa hyvinvointia. Monet hyvinvoinnin mittarit tarkastelevat hyvinvointia talousnäkökulmasta, mutta kehitys on vienyt mittaamista myös hyvinvointia muuten kuin rahalla arvottavaan mittaamiseen. Tunnetuin tällaisista mittareista on Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) kehitysohjelman kehittämä Inhimillisen kehityksen indeksi (Human Development Index HDI). (Hoffrén & Rättö 2011, 219–221, 226.)

Suonsivu (2011,41) näkee, että nykyisen näkemyksen mukaan hyvinvointi on yksilön kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi osatekijöineen näyttäytyy erilaisena eri elämäntilanteissa. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista jakautuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön kesken. (Suonsivu 2011,42.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Pauliina Marjala (2009) on todennut työntekijöiden hyvinvointia tarkastelevassa väitöskirjassaan, että työkyvylle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä ja hyväksyttyä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten terveydenhuolto erityisesti työterveyshuolto, eläke- ja kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat, lainsäätäjät, yksimielisesti hyväksyisivät. Hänen mukaansa työhyvinvointi ei ole staattinen tila, se ei liity pelkkään työ-

hön ja se sisältää myös vastuunkantoa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Tärkeä merkitys on työyhteisön toimintakulttuurilla, joka mahdollistaa vastavuoroisen keskustelun ja yhteisen tekemisen. Työhyvinvointia määritellään myös ns. tasapainomallin avulla. Työhyvinvointi laskee kun työn kuormitustekijät ylittävät työn voimavaratekijät. Lisäksi työhyvinvoinnin arvioinnissa ja tutkimuksessa on erotettava toisistaan työpahoinvoinnin objektiiviset tekijät ja henkilöiden itse kokemat subjektiiviset tekijät. Tero Mamia (2009) on työhyvinvoinnin tutkimuksia tarkasteltuaan todennut, että organisaation oikeudenmukaisuudella on selkeä yhteys työhyvinvointiin, tarkentaen, ettei ns. jakokysymyksillä kuten palkkaus ole yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi päätöksentekoon liittyvällä oikeudenmukaisuudella. Työhyvinvointia nähdään edistävän myös työn tavoitteiden selkeys, työkokonaisuuden hallinta ja oman työn merkityksen ymmärtäminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 232–233.)

Työhyvinvointi syntyy siitä, että työssä ja työpaikalla on sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka edistävät hyvinvointia tai pitävät sitä yllä. Kyse ei ole epäkohtien, terveysvaarojen ja -haittojen puuttumisesta vaan hyvinvoinnin edellytysten ylläpitämisestä ja luomisesta. (Työterveyslaitos 2003, 11.)

Työhyvinvoinnin käsite on ajan mittaan laajentunut yksilötasosta myös työympäristötekijöitä koskevaksi. Työhyvinvointi nähdään osaksi kokonaishyvinvointia. Työhyvinvointi eli ihmisen kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä, on tila, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena, yhteistyön sujumisena ja koko organisaation palvelun laatuna ja tuloksellisuutena. Työhyvinvointi on vahvasti kokemuksellista ja tunteet ovat työntekijän kokemuksia. Työhyvinvoinnin menetelmät ovat erilaisia kohdentuessaan työntekijään yksilönä tai työyhteisöön. (Suonsivu 2011, 42–44.)

Feldt, Mäkikangas & Kokko (2005, 75.) näkevät, että työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti, yksilön taustatekijöiden, organisaatioon liittyvien tekijöiden ja työntekijän persoonallisuuden mukaan. Riippumatta yksittäisten ihmisten kokemuksista on mahdollista luetella puolueettomasti yksilöiden elämäntasoa ja -laatua heikentäviä tai parantavia tekijöitä. Oletus hyvinvoinnin objektiivisista ehdoista sisältyy Erik Allartin (1993) hyvinvoinnin erittelyyn, hänen nostaessa esille yhtenä hyvinvoinnin ulottuvuutena ”aineelliset” tekijät. Niihin kuuluvat yksilön taloudellinen tilanne (omaisuus ja tulot), asuminen, työllisyys, työolosuhteet, terveys ja koulutus. Esimerkiksi taipumus

sairasteluun ja ankeat työolosuhteet laskevat hyvinvointia, kun taas työllistyminen ja riittävä tulotaso parantavat sitä, riippumatta siitä, millaisia toiveita ja elämänsuunnitelmia tarkasteltavalla yksilöllä on. (Saari 2011, 316–317.)

Työterveyslaitos (2010) on määritellyt työyhteisön työhyvinvoinnin kriteerit, joiden mukaan terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua avoimesti ja yhteistyö sujuu. Työn järjestyksessä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa panostetaan riittävän itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen saamiseen sekä pärjäämisen kokemukseen. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työn tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Työhyvinvointi merkitsee myös hyvää työelämän laatua. Työoloja kehittämällä voidaan tukea yksilön työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä jatkamista ja näin pyrkiä turvaamaan riittävä ja laadukasta työtä tekevä henkilöstö. Työhyvinvoinnin toteutumiseksi vaaditaan, että hyvinvoinnin näkökulma huomioidaan kaikessa suunnittelussa, toiminnassa ja päätöksenteossa ja jokainen toimija tuo hyvinvointityöhön oman asiantuntijuutensa. Työhyvinvointityö on yksilöllisten voimavarojen, työn ymmärrettävyyden, hallittavuuden, merkityksellisyyden sekä työyhteisön sosiaalisen tuen vahvistamista. (Juuti 2010, 46–47; Ahola, Kivisto & Vartia 2006, 90–111.)

Yhteisölliset suhteet ovat keskeinen osa ihmisen hyvinvointia. Ojala ja Ahonen (2003) näkevät työhyvinvoinnilla tarkoitettavan jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys. (Saari 2011, 288; Ojala & Ahonen 2003, 19–21.)

Rauramo (2004) korostaa, että työhyvinvointi on eri asia kuin työtyytyväisyys tai työviihtyvyys. Työtyytyväisyys ja työviihtyvyys kuvaavat sitä, millaiseksi työntekijät kokevat organisaationsa kun taas työhyvinvointi tarkoittaa organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Työhyvinvoinnissa ihmistä tarkastellaan psykofyysisenä kokonaisuutena Rauramon mukaellessa työhyvinvoinnin porasmallissaan Maslowin motivaatioteoriaa. (Rauramo 2004, 33, 39–40.)

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat ohjauksen, arvioinnin ja kehittämisen tukena. Mittaukset ovat tärkeää ennaltaehkäisevää ja korjaavaa työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia voidaan mitata laadullisin ja määrällisin mittarein. Esimerkkeinä työhyvinvoinnin ennakkoivista mittareista ovat vaara- ja läheltä piti-ilmoitukset, kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut sekä koulutusseuranta. Reagoivista mittareita ovat esimerkiksi reklamaatiot, viranomaisten huomautukset ja puuttumiset toimintaan, henkilöstön määrä, -vaihtuvuus ja -osaaminen sekä sairauspoissaolot. (Suonsivu 2011, 97–99.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään Kolun (1992) Allardtin (1976) hyvinvointimäärittelyn pohjalta luomaa työhyvinvoinnin määritelmää. Ihmisen **fysiologisiin tarpeisiin** vastaavat työhyvinvointia tarkasteltaessa työympäristöön ja työmarkkina-asemaan liittyvät osatekijät kuten työympäristön laatu, työperäiset sairaudet, palkka, koulutusmahdollisuudet sekä työolosuhteet. **Sosiaalisia tarpeita** tyydyttävien yhteisyyssuhteiden osatekijöinä työelämässä voidaan puolestaan pitää työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksia sekä esimieheen että työkavereihin, työyhteisön ilmapiiriä, kollegojen välisten suhteiden ja esimies-alaisuuden laatua. Työelämässä toteutuvia **itsensä toteuttamisen** osatekijöitä ovat esimerkiksi työn autonomia, tehtävien mielekkyys, työn vaatimustaso, työn sisältö, kehittymismahdollisuudet työssä, työn hallinta sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyviin seikkoihin. Lisäksi työntekijöiden **hyvinvointiin** vaikuttavat esimerkiksi esimiestyö ja johtaminen, muutos, työtehtävien määrä ja niiden organisointi, tavoitteiden selkeys, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työaikajärjestelyt sekä kiire ja aikapaine. (Puttonen 2006, 13.)

### 3.1 Vastuu työhyvinvoinnista

Työntekijän terveyttä kuvataan usein työkykynä ja työhyvinvointina, organisaation terveyttä taas toimintakykynä ja terveen organisaation tunnusmerkeillä. Työterveys-työssä nämä molemmat yhdistyvät. Työterveystyötä tekevillä on tärkeää olla tieto organisaation toimintatavasta, kehityksen suunnasta, kilpailutilanteesta, työn tuomista vaatimuksista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Käytännössä on tärkeää, että työterveys- ja työsuojelutyölle on varattu toimintamahdollisuudet ja resurssit eli näille on luotu arkeen kuuluvat omat rutiinit. (Liukkonen 2006, 15–17.)

Työsuojelun tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla. Sosiaali- ja terveysministeriön näkemykseen työhyvinvoinnista on koostettu seuraavat tekijät: ter-

veys, jaksaminen, turvallisuus, hyvä työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä työyhteisön nähdään työskentelevän osaavasti ja tuottavasti ja työntekijöiden kokevan työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämän hallintaa tukevaksi. Työhyvinvointia työpaikalla voidaan edistää työsuojelun yhteistoiminnalla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveyshuollon toiminnalla, työsuojelulla ja työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä. Henkinen hyvinvointi on osa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Työsuojelun yhteistoiminta on työpaikalla lakisääteistä. Työterveys ja työturvallisuus muodostavat työhyvinvoinnin perustan, joten työsuojeluhenkilöstön osaaminen ja työsuojelun yhteistoiminnassa luodut toimintamallit ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä. Työhyvinvoinnin edistämistehtävä sopii usein luontevasti osaksi työsuojelun yhteistoimintaa. Työsuojelun toimintaohjelma on hyvä työväline niin työterveyden ja työturvallisuuden kuin työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hyvä johtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista. Se mahdollistaa tuottavan, tuloksellisen ja laadukkaan työn, ja tukee samalla henkilöstön hyvinvointia. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyy lainsäädännön velvoitteita sekä eettisiä periaatteita. On tärkeää, että päätöksiä tehdään henkilöstöä kuunnellen ja huomioon ottaen, luottamusta rakentaen ja innostusta luoden. Työhyvinvoinnin osalta painopisteen tulee olla ongelmien ennaltaehkäisyssä. Työsuojelu- ja työterveyshuoltohenkilöstö sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijat toimivat esimiestyön tukena. (Työturvallisuuskeskuksen internisivut. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka.)

Työturvallisuuslain (738/2002) 273–1 §:ssä terveys-käsite sisältää fyysisen terveyden ohella myös henkisen terveyden ja velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät. Laki korostaa työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden huomioonottamista työympäristön ja työn suunnittelussa ja huomion kiinnittämistä yksintyöskentelyn turvallisuuteen, tauotukseen sekä väkivallan, häirinnän ja kiusaamisen poistamiseen. Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma turvallisuuden, terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. (Työterveyslaitos 2003, 75–76.)

Henkinen hyvinvointi työssä on työsuojelun keskeinen tavoite, ollen sekä ennaltaehkäisevää että korjaavaa käytännön toimintaa, pyrittäessä saamaan työn vaatimukset vastaamaan mahdollisimman hyvin työntekijän suoritusedellytyksiä. Henkisen työsuojelun

jelun osa-alueita ovat kiireen hallinta, työn sisältöjen monipuolistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu yritysjohton, lähiesimiehen ja yksilön eli työntekijän kesken, vaikka selkeää jakoa vastuusta on vaikea tehdä. Yritysjohto huolehtii linjauksista ja mahdollistamisesta, lähiesimies niiden käytäntöön saattamisesta ja työntekijä omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Lait toimivat vastuiden vähimmäisvaatimuksena, josta vastuullisuus alkaa. Vastuullisuudesta kertoo yrityksen toiminnan kokonaisuus ja tahtotila, joka näkyy yrityksen arvoissa, linjauksissa ja kulttuurissa. Yrityksen linjausten tulee kokonaisvaltaisesti ohjata ja tukea työhyvinvointia osana kestäväää toimintaa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä osa-alueina nähtiin esimiestyö ja johtaminen, itse työ ja fyysinen ja sosiaalinen työympäristö sekä yksilön terveys, fyysinen kunto, motivaatio ja osaaminen. Näistä työn ja työnantajan kannalta merkityksellisimmät osa-alueet ovat esimiestyö ja työ itsessään. Johtaminen ja yrityksen linjaukset toimivat mahdollistava pohjana, jolle työhyvinvointia tukevia tekijöitä voidaan rakentaa. Mielekkään työn tekeminen ja laadukas esimiestyö ovat olennaisia hyvinvoinnille, merkittäviä ovat myös työympäristö ja työpaikan ilmapiiri. Esimiestyö kietoutuu moneen työhyvinvoinnin tekijään, kuten esimerkiksi tuen ja välittämisen kokemukseen, turvallisuuteen, osaamiseen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Terveiden ja fyysisen kunnon kohdalla yrityksen vastuu on työtapaturmien ja ammatitautien ehkäisyssä ja työntekijän opastamisessa vaikka turvallisuudessa yksilöllä on omakin vastuunsa. Vaikka työnantaja voi tukea omalta osaltaan terveellisiä elämäntapoja ja osaamista, on yksilöllä viime kädessä vastuu omasta motivaatiosta, osaamisesta ja niiden puutteen huomioimisesta sekä oman kunnon ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä. (Järvinen 2012, 58–60.)

### 3.2 Työhyvinvointi lastensuojelutyössä

Sosiaali- ja terveysalalla työn terveysriskit painottuvat työn fyysiseen ja henkiseen kuormitukseen. Fyysiseen kuormitukseen vaikuttavat riittävä henkilöstömitoitus sekä työympäristön biologiset, kemialliset ja fysikaaliset vaaratekijät, joista erikseen mainittakoon infektioriski. Vuorotyö koetaan kuormittavana niin unen määrän ja laadun vaikutuksissa hyvinvointia kuin sosiaalisen elämän kannalta. Yötyö on osaltaan toimialan työn terveydellinen riskitekijä. Useat alan työt vaativat jatkuvaa oman persoonan

käyttöä työssä ja ovat siten henkisesti raskaita. Henkistä kuormitusta tuottavat kiire, heikot mahdollisuudet työaikoihin vaikuttamiseen, tyytymättömyys johtamiseen, eettiset ja moraaliset ongelmat työssä sekä väkivallan uhka työssä. (Parantainen & Laine 2010, 6–7, 10.)

Työntekijän säännöllinen työaika ympäri vuorokauden toimivissa asumis- ja hoitoyksiköissä on enintään 10 tuntia vuorokaudessa, yövuorossa 12 tuntia ja viikossa jaksotyössä keskimääräisesti 38 1/3. Työssä noudatetaan jaksotyöaikaa ja työtä varten on ennakolta laadittu työvuoroluettelo. Työviikko on keskimäärin enintään viisipäiväinen, ja viikon toinen vapaapäivä pyritään mahdollisuuksien mukaan järjestämään viikkolepopäivän yhteyteen. Työhön kuuluu ilta ja viikonlopputyötä. (Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2010–2012, 7–9.)

Yksityisellä sosiaalialalla on kyse myös yrittäjyydestä. Hoiva-alan yrittäjien työhyvinvointia tutkittaessa suurimman osan arvioivan fyysisen, henkisen, taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvointinsa hyväksi. Arvot omasta työkyvystä ovat myönteisiä ja suuri osa yrittäjinä toimivista on tyytyväisiä työhön yrittäjänä. Työhyvinvointia lisäävinä voimavaroina olivat työn itsenäisyys, työn haasteet ja mahdollisuus toteuttaa itseä työssä. Hoivayrittäjien voimavaroja työssä kuluttivat erityisesti johtamiseen ja hallintoihin menevä aika, suuri työtaakka sekä tunne siitä, että on jatkuvasti sidottu työhön. Tyytyväisyyttä työhyvinvointiin lisäsivät myös ikä, johtamiskoulutus työkykyä lisäävänä ja stressiä vähentävänä tekijänä, sekä pidempi kokemus yrittäjyydestä ja johtamisesta. Hoivayrittäjien kielteiset kokemukset yrittäjyydestä liittyivät taloudelliseen epävarmuuteen, stressiin, vastuuseen, liiketoimintaosaamisen puutteisiin ja yksinäisyyden tunteeseen. (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 13–15.)

Työpaikoilla, joissa perustehtävä on hyvin abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä, syntyy erimielisyyksiä työyhteisön tehtävästä ja tavoitteista. Tällaisina voidaan nähdä tehtävät koulutuksen, kasvatuksen, hoivan, terapian, sosiaalitoimen, palvelujen ja taiteen ja tieteen parissa. Perustehtävän ymmärtäminen eri tavoin on suurena vaarana ja tällainen hajottaa helposti työyhteisön energiaa ja synnyttää jopa vakavia konflikteja. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää käydä säännöllistä keskustelua tehtävästä ja tavoitteista. Myös yrityksen koko vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Mitä pienempi yritys, sitä avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi työntekijät ovat kokeneet johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ja kokemus työntekijöiden välisen

kohtelun tasapuolisuudesta on parempi. Pienissä yrityksissä esiintyy vähemmän työpaikkakiusaamista. Pienissä yrityksissä yrityskoon pienentyessä alle 50 henkeen sairauspoissaolot vähentyvät ja työntekijä kokee työntekijämäärän työtehtäviin nähden riittävänä ja työpaikan olevan hyvin organisoitu. (Järvinen 2008, 55–56; Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 16.)

Työn henkinen kuormittavuus kasvaa työ jatkuvien muutoksien, kiireen ja asiakkaiden ongelmien vaikeutuessa. Tarkasteltaessa kaikkia sosiaalialan työntekijöitä, on asiakkaiden moniongelmaisuus työntekijöitä eniten rasittava asia. Alan väkivaltakokemukset ovat lisääntyneet jyrkästi, työhön liittyessä riski niin fyysiseen kuin psyykkiseen väkivaltaan. (Antikainen–Juntunen 2007, 18; Vakkuri 1998, 45.)

### 3.3 Hyvä työ

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on, että elinikäinen työssäoloaika pitenee vuoteen 2020 mennessä kolmella vuodella. Tavoitteen saavuttamiseksi ministeriö on hyväksynyt Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset, joka sisältää kansainvälisen työjärjestö ILO:n (International Labour Organization) yleissopimuksessa tarkoitetun kansallisen toimintalinjauksen. Toteutumista seurataan valituilla tunnusluvuilla ammattitautien vähenemisestä, työpaikkatapaturmien määrän vähenemisestä sekä työn aiheuttamien fyysinen kuormituksen ja henkisen kuormituksen kokemuksen vähene- misestä. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjausten mukaan kaikkea toimintaa oh- jaa yhteinen käsitys työstä ja hyvästä työpaikasta. Hyvään työhön nähdään kuuluvaksi työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, työpaikan yhteisten arvojen noudattami- nen, työpaikalla vallitseva luottamus, aito yhteistoiminta ja tasa-arvo. Hyvä työpaikka on tuottava, kannustava, terveellinen, turvallinen ja viihtyisä. Hyvää työpaikkaa myös johdetaan hyvin, tehtävät ovat mielenkiintoisia ja mielekkäitä, ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu. (Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. Työympä- ristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.)

Ihmiset näkevät arjen toiminnallisen ajankäytön jakautuvan kolmelle eri toiminta- alueelle: ansiotyöhön, kotityöhön ja vapaa-aikaan. Arjen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että näihin käytetty aika on tasapainossa eivätkä eri toiminta-alueet häiritse toisiaan. Hyvinvointia koetaan, kun yksilöllä on tunne asioiden vapaaehtoisesta teke- misestä ja ajankäytön hallinnasta eri alueilla. Ansiotyö vaikuttaa monelta osin arjen hyvinvointiin, antaen taloudellisen turvallisuuden ja arjen rytmin. Hyvinvointia arkeen



tuottaakseen ansiotyön pitää tuntua mielekkäältä. Mielekkyys liittyy työn sisältöön, määrään ja työn sosiaalisiin suhteisiin. (Raijas 2011, 251.)

Työsuojelun perustehtävänä on ylläpitää ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja työympäristössä. Työsuojelun käsitteeseen kuuluu myös hyvä työympäristö, joka käsittää edellisten lisäksi henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Henkinen hyvinvointi muodostuu tyytyväisyydestä elämään ja työhön, aktiivisuudesta, myönteisestä perusasenteesta, kyvystä sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sekä oman itsensä hyväksymisen puutteineen ja vahvuuksineen. (Työterveyslaitos 2003, 8, 75.)

Sopiva työn sisältö ja työilmapiiri luovat edellytykset työtyytyväisyydelle ja työmotivaatiolle. Hyvä työ on monipuolista, vaihtelevaa sekä itsenäistä ja sitä tehdään hyvän ilmapiirin vallitessa. Työn sisällön ja ihmissuhteiden merkitys myönteisen palautteen antajana korostuvat ja arvostuksen tarve perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. (Forss 2004, 10.)

Hyvän työn näkemyksiä on paljon. Työntekijä haluaa työstään palkan, omata työmotivaation ja saada työssä tarvittavan tiedon. Näiden lisäksi työntekijällä on tarve sosiaaliseen elämään, tarve oppia työssään, tarve työn sopivaan haasteellisuuteen, tarve tehdä päätöksiä omalla alueellaan, tarve saada sosiaalista kannustusta ja arvontoa työpaikalla sekä tarve tuntea työn johtavan tavoiteltuun tulokseen. Työntekijä tarvitsee kohdistuvat etupäässä työn haasteellisuuteen ja sen kautta motivoivaan, omaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Jokaisella on tarve saada palautetta, kannustusta ja arvontoa, korostuen erityisesti tehtävissä, joissa konkreettista työn tulosta on vaikeampi nähdä tai mitata. Furman, Ahola & Hirvihuhta (2004, 13) näkevät, että on olemassa monia asioita, jotka tuottavat työiloa, mutta keskeisimpiä niistä ovat 1. tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, 2. onnistumisen ilon kokeminen, 3. hauskuus sekä 4. tunne siitä, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään ja pidetään huolta. Työn imua pitäisi löytyä jokaisen työstä, mutta sen ei tarvitse täyttää koko työaika. Työn pitäisi sisältää sen lisäksi viihtymisen aluetta ja stressin aluetta. Viihtymisen alueella ollessaan työntekijä palautuu työn tuottamasta rasituksesta ja nauttii aikaansaannoksistaan. Stressin alueella positiivinen stressi panee voimavarat liikkeelle ja ajaa työntekijää hyviin suorituksiin. Keskeinen asia niin työnantajan kuin työnteki-

jän kannalta on koko työkokonaisuuden sisältö: hyvinvointi työssä. (Koivisto 2001, 565–8; Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 11.)

#### 4 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelun historia juontaa tavoitejohtamiseen. Drucker määrittelee johtajan työn koostaen sen viidestä perusosasta: tavoitteiden asettaminen, organisointi, motiivointi ja tiedottaminen, suoritusten mittaaminen ja henkilöstön kehittäminen. Näiden perustoimintojen toteuttamisella on mahdollista saada aikaan tuotannontekijöiden yhdistäminen eläväksi ja kasvavaksi kokonaisuudeksi. Henkilöiden kehittämisessä johtaja joko tekee itsensä kehittämisen alaisilleen helpoksi tai vaikeaksi. Johtaja voi joko saada alaistensa kyvyt esiin tai sallia niiden jäävän vaille käyttöä. Hyvä johtaja vahvistaa alaistensa rehellisyyttä ja kehittää heistä itsenäisiä ja voimakkaita. (Drucker 1964, 400–401.)

Tavoitejohtamisopin mukaan tavoitejohtamisen kokonaisprosessi sisältää aina neljä osittain päällekkäistäkin pääkohtaa, käytännön toteutuksesta huolimatta: selkeään tavoiteasetteluun ja tavoitteiden hierarkiaan perustuva yrityssuunnittelu, yksilöiden tavoitteiden määrittely, yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden yhteensovittaminen ja tulosten tarkastelu tulevaisuuden suunnittelun perustaksi. Kehityskeskustelu on yksi niistä välineistä tai prosesseista, joilla nämä voidaan saavuttaa. Tavoitejohtamisopissa oleellista on, että johtamisprosessia kehitetään kokonaisuutena ja kaikki palvelee sekä yrityksen että yksilöiden tavoitteiden toteutumista. Tehokas alaisten ja esimiehen välinen viestinsä on yksi keino kokonaisuuden hallitsemiseksi. (Humble 1982, 12–13.)

Vaikka kehityskeskustelun historia juontaa tavoitejohtamiseen, on se luonteva ja toimivaksi koettu johtamisen menetelmä myös nykyisten johtamiskäsitysten mukaan. Työyhteisön kehittämisessä ihmisten johtaminen tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä eli vahvuuksien etsimistä ja työiloa ja innostusta tuottaviin asioihin ja keinoihin huomioiden kiinnittämistä. Lukuisissa tutkimuksissa on todettu keskustelevan johtamistavan luovan työyhteisöön avoimuutta, luottamukseen, keskinäiseen avuliaisuuteen ja arvostukseen perustuvaa ilmapiiriä. (Suonsivu 2011, 60; Juuti & Vuorela 2002, 106.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jonka tarkoituksena on selkiyttää ja edistää organisaation ja yksi-

lön tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhteensovittamista. (Juuti & Vuorela 2002, 108; Valpolo 2002,13.)

Kehityskeskustelu on ollut yhteisnimi useanlaiselle keskustelutyypille esimiehen ja alaisen välillä. Näistä ammatillisista keskusteluista esimiehen ja alaisen välillä on viime vuosikymmenten aikana käytetty monia eri nimityksiä, kuten tavoite-, tulos-, henkilösuhde-, työsuhde-, arviointi-, budjetointi-, tilannearviointi-, suunnittelu- ja esimies-alaiskeskustelu. Keskustelujen nimitykset ovat sidottuja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin sekä keskusteluissa käsiteltäviin asioihin. (Juuti 1998, 6.)

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelu on kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelu on esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuva tilaisuus keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Kehityskeskustelun historia on sidoksissa tavoitejohtamiseen ja siitä seuranneeseen tulosojohtamiseen ja ulottuu näin 1950-luvulle saakka. Tavoitejohtamisessa organisaation johtamisen perustarkoitus on alusta lähtien ollut ohjata kaikki organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelu on otettu käyttöön 1960-luvun alussa, niiden käsitellessä paljon tulosten mittaamista, suunnittelua ja tiedottamista. Asennoituminen on muuttunut 1980-luvulla, jolloin kommunikaation merkitys työilmapiirille ja työtulokselle on tiedostettu. Kehityskeskustelu on johtoportaan työkalu, toimien johtamisen välineenä. Johtajan ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä ja kehityskeskustelussa esimiehellä on hyvä tilaisuus toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista alaisen kanssa sopimiseen. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä katsovat yhdessä tulevaisuuteen ja tulossa olevien uusien asioiden käyttöönottoon: arvioivat ja suunnittelevat työntekoa, muutosten etenemistä sekä tiimin toimintaa ja talon asioita sekä sopivat keinoista tulostavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi kehityskeskustelun tarkoituksena on yksilön motivointi tavoitteiden asettamisen ja palautteenannon myötä, erityisesti uudelle työntekijälle tavoitteiden määrittelemisen ja palautteen saamisen on tärkeää motivaation ja itsetunnon kannalta. (Ronthy-Östberg & Rosenhahl 2004, 94–95; Näsi 2001,20,107.)

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät, kehittyy myös organisaatio. Johdon kannalta kehityskeskustelu on ensi sijassa keino, jolla kehitetään organisaatiota, pyritään tehokkuuteen, varmistetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen, varmistetaan että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia työmuotoja. Se on foorumi saada syvällinen kuva siitä, mikä hänen johdossaan olevan alaisen tai tiimin tilanne on. Työntekijälle kehityskeskustelu on ensi sijassa inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä: kokemus tarpeellisuudesta, kokemus yhteisöön kuulumisesta, kokemus palautteen saamisesta työtehtävistä. Hänelle avautuu mahdollisuus tietää, miten omaan työpanokseen on suhtauduttu ja samalla mahdollisuus saada tukea ja apua vaikeaan kysymykseen. Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus on päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin, kertoa mikä on todellinen tilanne työpaikalla, selvittää kuinka ryhmätyö toimii, esittää omia ajatuksia siitä kuinka työtä voitaisiin kehittää ja selvittää oma kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä. Siinä on mahdollisuus ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin ja työkäytäntöihin liittyvät asiat. Esimiehen ja työntekijän tilanteessa päälimmäisten asioiden lisäksi kehityskeskustelussa syvennyttään jokaisessa kehityskeskustelussa läpikäytäviin organisaation yleisiin ja yhteisiin asioihin. (Ronthy-Östberg & Rosenhahl 2004, 99–100.)

#### 4.1 Kehityskeskustelu käytännössä

Kehityskeskustelussa tärkeää on säännöllisyys, jatkuvuus ja prosessinomaisuus. Tavallisimmin keskusteluja käydään kerran vuodessa, mutta niitä pitäisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun dokumentoinnista löytyy mielipiteitä puolesta ja vastaan. Jotta kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi, sen on oltava oikeasti osa johtamisjärjestelmää, suunnittelua ja kehittämistä, siihen valmistaudutaan hyvin ja keskustelussa huolehditaan, että molemmat kuulevat ja kuuntelevat toisiaan. Kehityskeskustelussa noudatetaan avoimuuden, luottamuksellisuuden ja rehellisyyden periaatteita ja keskustelun alussa on hyvä tarkistaa, että luottamuksellisuus ymmärretään samalla tavalla. Valpolan mukaan (2000, 8) kehityskeskustelu näin interaktiivisena toteutuessaan lisää oikeudenmukaisuutta työpaikalla. (Ronthy-Östberg & Rosenhahl 2004, 101, 135; Valpola 2000, 8, 192–194.)

Kehityskeskustelua voidaan käydä niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluna. Kehityskeskustelun ei nähdä korvaavan yksilökeskustelua, mutta toimivan hyvänä lisänä kehittämiselle. Se on yksi monista sisäisen viestinnän kanavista, esimiehen ja alaisen ollessa läheisessä ja vuorovaikutteisessa kasvokkainviestintätilanteessa. Tilanteena kehityskeskustelu koetaan lomakkeen kanssa käytäessä virallisempänä ja toisinaan kankaanakin. Useat keskustelut pitävät käyttävätkin lomaketta enemmän muistilistana ja keskustelun tukipaperina. Käytännössä kehityskeskustelu on kahden yksilön välinen keskustelu, jossa pääasiassa keskustellaan yksilöiden suorituksista ja tavoitteista sekä henkilökohtaisista asioista, joista ei muulloin ole mahdollisuutta puhua. Kehityskeskustelulla on merkittävä rooli vuorovaikutustilanteena ja ymmärryksen lisääjänä. Suurimpana haasteena kehityskeskustelujen puutteelle on niiden vaatima aika ja ajan puute. (Ronthy-Östberg & Rosenhahl 2004, 150; Näsi 2001, 108–109.)

Kehityskeskustelun onnistumiselle on tärkeää se, millaiset puitteet sille luodaan. Rauhallinen, miellyttävä tila antaa alaiselle kokemuksen, että esimies pitää keskustelua tärkeänä. Keskustelutilana on hyvä välttää sellaisia keskustelupaikkoja, joihin työntekijällä on kielteinen tunnelataus. Keskustelutilan tulisi olla neutraali, ja siksi esimerkiksi esimiehen työhuoneessa käytäviä keskusteluja tulisi välttää. Kehityskeskusteluun tulisi varata riittävästi aikaa esimerkiksi puolitoista tai kaksi tuntia. Keskustelun alkamis- ja päättymisaika tulee olla molempien osa-puolten tiedossa etukäteen. Esimies huolehtii siitä, että sovittu aika-taulu pitää ja keskustelu viedään päätökseen. (Laupiainen 2006; Valpola 2000, 144; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 32; Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240; Pirnes 1999, 147.)

Ennen kehityskeskustelujen aloittamista on hyvä varmistaa työyhteisössä, että kaikilla on samansuuntainen käsitys kehityskeskustelusta ja sen sisällöstä. Varmistaminen tapahtuu parhaiten yhteisesti keskustelemalla. Palkka- ja palkkiokysymysten erottamista kehityskeskusteluista on yleisesti pidetty hyvänä käytäntönä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240; Valpola 2002, 43.)

## 4.2 Kehityskeskustelu työhyvinvointitekijänä

Useat tutkijat toteavat, että rakentava ja luottamuksellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä oli suorassa yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin (Linna 2008; Wink 2007; Mikkola 2006; Hukkanen 2005; Pietilä 2004; Hietikko 2002; Pehkonen 2002.) Positiivisena nähdään työhyvinvointia koskevien kysymysten lisääntyminen

kehityskeskustelulomakkeissa. Hyvinvoinnin osana nähdään myös säännöllisyys ja toistuvuuden varmistaminen. Onnistunut kehityskeskustelu on väline työssä jaksamiselle ja väline työhyvinvoinnin kartoituksessa ja uupumisen ehkäisyssä. Työhyvinvointia edistää ja työntekijää motivoi tilanne, jossa hän tietää, mitä häneltä odotetaan sekä onko hän tehnyt työnantajan mielestä oikeita asioita ja onko hänen osaamisensa työnantajan mielestä riittävää. Keskustelujen käyminen organisaation velvoittamana hallinnollisena velvollisuutena ei tuota hyvinvointia, koska niissä ei tapahdu alaisen ja esimiehen aitoa kohtaamista. Tällaisilla keskusteluilla voi olla jopa työhyvinvointia heikentävä vaikutus, koska ne heikentävät työmotivaatiota ja saattavat tuottaa alaiselle ahdistus- tai pelkokokemuksia. Työntekijöiden hyvinvointia eivät myöskään tue pettymykset tai turhautumiset kehityskeskustelujen loppupäätelmiin, jotka saatetaan kokea vuodesta toiseen samanlaisena mahdottomuutena muuttaa asioita. Onnistuneeseen keskusteluun kuuluu, että jos jotain sovitaan, niin tähän palataan. Tämä voi tarkoittaa sovittua suunnitelmallista seurantaa tai minikehityskeskusteluja vuoden sisällä. Alastalon tutkimuksessa käy ilmi, että työhyvinvointia edistävälle kehityskeskustelulle on ominaista se, että alainen ja esimies pohtivat asioita yhdessä pyrkien dialogiin, jossa keskustelijat liikkuvat eri näkökulmien, kokemusten, tunteiden, odotusten ja merkitysten välillä, hakien keskinäistä yhteistä päämäärää. (Alastalo 2009, 73; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 77.)

Kehityskeskustelun keskeinen tavoite on keskustelun muotoutuminen molempia osapuolia kehittäväksi. Tämä voi tapahtua vain ylittämällä mukavuusraja kehityskeskustelussa ja puhumalla myös tunteista kuten mm. Wink (2007); Juuti (2006) ja Ronthy - Östberg & Rosendahl (2000 95, 104) viittaavat. Mukavuusraja ylitetään puhumalla tunteista ja paneutumalla näin syvempiin keskustelun kerroksiin. Ilman tällaista keskustelun tasoa jää kehityskeskustelu tavalliseksi arkikeskusteluksi tai jopa jutusteluksi, monologiksi tai haastatteluksi ilman kehityskeskustelun kehittäviä elementtejä. (Alastalo 2009, 74.)

Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii kykyä rakentaa luottamusta ja kuunnella. Tämä luonnistuu esimieheltä, joka arvostaa alaisiaan, välittää heistä ja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Kehityskeskustelu on myös kahden kauppa ja esimiehen kannattaa hyödyntää mahdollisuus oman palautteen saamiseen ja itsensä kehittämiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 77)

## 5 SAVEROLA OY

Saverola Oy on vuonna 2002 perustettu sijaishuolto- ja jälkihuoltopalveluja tuottava yritys. Sijaishuoltopalveluissa yrityksen erityisosaamisalueena ovat haastavat nuoret. Tärkeinä kilpailuvaltteina ovat henkilökunnan määrä, korkea ammattitaito ja alan riittävä koulutusta. Yritys työllistää 17 työntekijää, ylläpitäen tällä hetkellä kahta yksiköä. Yrityksen tavoite on tuottaa laadukasta sijaishuoltopalvelua taloudellisesti kannattavasti. Yhteisesti sopivut toiminnan arvot ovat kodinomaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus, ammatillisuus ja rajoja tukeva kasvatuksellisuus. Nämä arvot ovat yhdessä hyväksytyt, eräänlaiset toiminnan perustuslait. Visiona on asema alan asiantuntijajoukossa. (Saverola Oy:n internetsivut.)

Yrityksen yksiköissä kerätään suunnitelmallisesti asiakaspalautetta eri asiakasryhmiltä. Yritys on kehityskeskustelujen yhteydessä kerännyt henkilökunnan näkemyksiä laadukkaasta perustyöstä ja näistä on yhdessä työstetty yrityksen laatupolitiikkaa. Näin on haluttu tuoda työn laatua näkyväksi arkityöhön ja saada jokainen työntekijä ymmärtää oma merkityksensä yrityksen kuin yksikön laadussa. Toiminnan alusta lähtien yrityksessä on kirjallisesti ylläpidetty ja viikoittain seurattu toiminnan laatutekijöitä arjessa. Työyhteisön tavoitteena on ylläpitää saavutettua laatua ja kehittää entisestään yksikön toimintaa. (Omavalvontasuunnitelma Saverola Oy 2012.)

Työyhteisö on koostanut kehityskeskustelujen pohjalta kuvauksen yrityksen toiminnan laadusta: Laatua on läsnäolo niin lapsille kuin heidän vanhemmilleen ja muille yhteistyökumppaneille. Laatu on välittämistä ja ihmisten kohtaamista. Laatu on avoin syli. Laatu on hyvän huomaamista, jämäkkyyttä ja sovitusta asioista kiinni pitämistä. Turvallisia aikuisia, joiden kanssa on myös mukavaa. Laatu on hyvää tiedotusta, turvallisuutta, toimivaa yhteistyötä, luotettavuutta sekä tulosten aikaansaamista. Laatua on toimia työtä ohjaavien lakien mukaisesti. Laatua on kasvatuksellinen kiinnostus nuoreen, työhöntarttumiskyky ja järjestelmällisyys. Lapsen edun mukaisuus. Laatua on hyvinvoiva henkilökunta. (Saverola Oy kehityskeskustelukoooste 2008.)

### 5.1 Työhyvinvoinnin edistämistyö Saverolassa

Ihmisten johtaminen Saverolassa perustuu siihen ajatukseen, että hyvinvoiva työntekijä tuottaa ympärilleen hyvää, huonosti voiva huonoa. Kun työn kohteena ovat ihmiset, ei ole muita vaihtoehtoja kuin pyrkimys jokaisen hyvinvointiin ja tätä kautta asiakkai-

den hyvinvointiin. Tämän lisäksi toiminnan johtamisessa ytimenä ovat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, reiluus, yksilöllisyys työssä kehittymisessä sekä yhdessä kehittäminen -työntekijä on paras oman tehtävänsä asiantuntija. Toiminnassa on kannustettu avoimuuteen ja palaverirakenteet on luotu yhdessä kehittäen niin, että keskustelulle ja palautteen antamiselle olisi arjessa riittävästi tilaa. (Ihmisten johtamisen periaatteeni 2011.)

Työntekijän hyvinvointina on alusta alkaen nähty mahdollisuus niin hyvään omaan työn ulkopuolella tapahtuvaan elämään ja arkeen kuin vuorotyössä vain on mahdollista. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että jokainen työntekijä kunnioittaa toisen vapaapäiviä ja vain päivystäjä saa pakottavissa tilanteissa häiritä vapaalla olevaa: töistä ei soitella vapaalla olevalle. Työvuorotoiveet pyritään täyttämään 99%:sti ja tähän on myös pystytty. Jokaisen työsuhteeseen suhtaudutaan yksilöllisesti ja esimerkiksi koulutukset mahdollistetaan niitä haluttaessa, toimivapaat, pidemmät palkattomat lommat ja muut yksilölliset toiveet huomioidaan automaattisina. Elämätilanteiden tai oman hyvinvoinnin vaatiessa on mahdollista sopia pienempiä tuntimääriä joko tietyksi aikaa tai toistaiseksi. Työntekijöillä on esimerkiksi tällä hetkellä mahdollisuus Kunto-keskus Ykkösen vapaaseen käyttöön ja säännölliseen uimahallikäyntiin. Vuosien varrella on pidetty kannustamismielessä säännöllisiä kuntotestauksia, järjestetty liikunnallisia matkoja työryhmälle, osallistuttu liikuntatapahtumiin ja esimerkiksi tarjottu henkilökunnalle omaa viikoittaista työnkuvan huomioivaa kamppailulajien ryhmää. Palavereja on aloitettu liikkumalla ja linjauksena jo pitkään on ollut liikunnan sitominen osaksi kaikkiin yhteisiin juhliin ja tapahtumiin. (Ihmisten johtamisen periaatteeni 2011.)

Yrityksessä on johtoryhmä ja keskenään tasaveroisia eri koulutustaustaisia ohjaajia. Ohjaajan työtehtävässä ei ole mahdollisuutta kovin suuriin muutoksiin ja ylenemiseen, mutta erilaisia vastuualueita on tarjolla ja omien yksilöllisten taitojen hyödyntämistä tehtävässä kannustetaan. Kehityskeskusteluissa on paikka, jossa työntekijän kanssa mietitään hänelle sopivan haasteen ja mielekkyyden tasapainoa. Henkilökunnalla on toiveita aamu- tai iltavuoroista, jotka huomioidaan, tasapuolisuus muistaen. Työryhmälle on koko toiminnan ajan järjestetty säännöllistä työnohjausta, jota on erikseen myös johtoryhmälle. Työterveys on Kouvolan Lääkäriasemalla, jonka kanssa on sovittu yksilöllisistäkin tukemisista ja tarvittaessa käytettävästä kolmikantaneuvottelusta. Yrityksessä on valittuna työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelupäällikkö, jotka toimivat



omalta osaltaan työhyvinvoinnin edistäjinä. Työhyvinvointia on toiminnan aikana kehitetty muun muassa vuoronvaihtotilannetta parantamalla ja palaverirakenteita työn mukana kehittäen. Päivystäjä on jatkuvasti tarjolla puhelimitse tuen tarpeeseen ja jo työhaastattelutilanteessa kerrotaan avoimuuden merkityksestä työyhteisölle. (Omavontasuunnitelma Saverola Oy 2012.)

Organisaation johto koostuu hallituksesta ja johtoryhmästä, jossa toimivat toimitusjohtaja, hallintosihteeri, kasvatusjohtaja ja vastaavat ohjaajat. Linjauksina yrityksessä on kodinomaisuus, tasaveroinen palkkaus miehille ja naisille, koulutus- ja kehitysoptimivisuus, avoimuus työyhteisössä, alakohtaisten työolosuhteiden huomiointi ja niihin kouluttautuminen sekä työryhmän kodikas huomiointi ja palkitseminen, kuten esimerkiksi naistenpäivän, äitien- ja isänpäivän muistamiset, vuoden työntekijän valinta työryhmässä, yhteiset retket työryhmän kesken. Työ on monipuolista ja vaihtelevaa omalla persoonalla tehtävää työtä nuorten parissa yhdessä työryhmän kanssa. Työssä on mahdollisuus hyödyntää yksilöllistä osaamista eri alueilla, tehtävät jaetaan vastuualueisiin ja jokainen ohjaaja toimii muutaman nuoren vastuuohtajana. Ala kehittyy jatkuvasti ja tämä tuo muutospainetta myös perustyöhön.

## 5.2 Kehityskeskustelu Saverolassa

Kehityskeskusteluja Saverola Oy:ssä on pidetty vuodesta 2005, toimintahan on saanut alkunsa vuonna 2002. Aluksi keskusteluja pidettiin kerran vuodessa, mutta työntekijät kokivat tarpeelliseksi kehityskeskustelut useammin, kokiessaan työvuoden olevan kovin eri tuntuinen keskellä raskasta talvea ja loman jälkeen syksyllä. Nähtiin, että kokonaiskuvan luominen vain syksyllä pidettyjen kehityskeskustelujen pohjalta on liian positiivista, kun loman jälkeen moni kokee olevansa voimissaan. Raskaimmaksi ajaksi työssä koettiin talven pimeä aika, joten työryhmän kesken sovittiin, että kehityskeskusteluajat ovat tammikuussa ja alkusyksystä.

Kehityskeskustelun kokoonpano yrityksessä on muotoutunut muun kehityksen myötä. Yleisesti on pyritty siihen, että lähiesimies eli vastaava ohjaaja ja nuorisokodin johtaja ovat yhdessä syksyn kehityskeskustelua pitämässä ja lähiesimies pitää yksin talven ajan kevyempirakenteisen kehityskeskustelun. Joinakin vuosina on yritetty opiskelijoiden työpäivänkirjan pidosta innostuneina asettaa kehityskeskustelujen lämmittelytehtäväksi muutaman viikon päiväkirjan pitäminen. Tämä poistettiin lopulta lomakkeesta vähäisen toteutumisen vuoksi, vaikka toteutuessaan tuottikin hyvää pohdintaa.

Kehityskeskustelulomake on ollut nähtävillä ja etukäteen tutustuttavissa henkilökunnan kaapissa ja myöhemmin perehdytyskansiossa. Kehityskeskustelut tulevat säännöllisesti työvuorolistaan ja niihin varataan aikaan noin kaksi tuntia. Kehityskeskustelut kirjataan johdon toimesta ja säilytetään yrityksen toimistossa kehityskeskustelukansiossa. Jokaisella on näin mahdollisuus palata omiin aiempiin keskusteluihin ja keskusteluissa kirjataan mahdolliset sovitut asiat. Tarvittaessa keskusteluja on yksilöllisesti tihennetty ja joidenkin työntekijöiden kanssa on kehityskeskusteluja pidetty hetkellisesti työuran aikana kerran kolmessa kuukaudessa. (Saverola Oy kehityskeskustelut 2005–2011.)

Kehityskeskustelumateriaali toimii vuosisuunnitelman pohjana esimerkiksi koulutuksia suunniteltaessa. Tavoite on koostaa keskustelun pääkohdat henkilökunnan ja vuosisuunnitelman tietoon vuosittain, mutta aivan joka vuonna tätä ei kirjallisesti ole tehty. Kooste toimii hyvänä pohjana toiminnan kehittämiseksi yhdessä työryhmän kanssa. (Omavalvontasuunnitelma Saverola Oy 2012.)

## 6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyö-tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä työhyvinvoinnin yleisiä teemoja nousee Saverola Oy:n kehityskeskustelumateriaaleista vuosina 2005–2011 ja tältä pohjalta yhdessä tämän hetken henkilökunnan kanssa kehittää työhyvinvointia yrityksessä.

Tutkimustehtävät:

1. Kuvata kehityskeskusteluissa 2005–2011 nousevat työhyvinvointiin liittyvät teemat
2. Kuvata henkilökunnan ja tutkijan reflektiivisen analyysin prosessi
3. Kuvata analyysin pohjalta nousseet työhyvinvoinnin kehittämisajatukset Saverola Oy:ssä

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä nähdään havainnointi, syvähaastattelu ja kirjallisen aineiston analyysi. Laadullisen tutkimuksen suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa käytetään

laadullisen tutkimuksen synonyymeina termejä kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. Laadullista tutkimusta on kutsuttu myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin sekä merkityksen ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa paneudutaan vuosien varrella kertyneiden kehityskeskustelujen kirjauksissa esillä oleviin ajatuksiin, tunteisiin, teemoihin ja merkityksiin. Aineistona tutkimuksessa on Saverola Oy:n kehityskeskustelumateriaali vuosilta 2005–2011. Ymmärtävä tutkimus kuvaa hyvin tutkimusta työhyvinvoinnista, jossa kehityskeskustelujen aineisto sisälsi paljon ajatuksia, tunteita ja vaati niiden merkityksen ymmärtämistä. Seuraavaksi pohdiskellaan kehityskeskustelua menetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 8, 23, 27–28.)

Eräs peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä, on havaintojen teoriapitoisuus. Tämä tarkoittaa sitä, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään ja tämän vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tämä muistuttaa siis siitä, että tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä irrallisia. Ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksen varassa. Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Henkilöiden, joilta tietoa kerätään, on tärkeää omata kokemusta tai tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tässä tutkimuksessa tiedonantajina on näin vuosina 2005–2011 kehityskeskusteluihin osallistunut henkilökunta, jotka tämän yrityksen työhyvinvoinnista omaavat kokemusta ja tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Tutkimuksessa käytetään empiiristä analyysia. Empiirisessä analyysissa selostetaan aineiston keräämis- ja analyysimetodit, jolloin lukijan on mahdollisuus arvioida tutkimusta tämän ollessa oleellinen osa tutkimuksen uskottavuutta. Empiirisessä analyysissa lähdeaineiston tuottavien henkilöiden eli tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä

häivytetään. Etiikan näkökulmasta pidetään huolta siitä, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus luoda toiminta ja työ mahdollisimman läpinäkyväksi, selostaen tarkasti eri vaiheet. Tiedonantajien suojasta on huolehdittu ja tutkimuksen aikana suunniteltua analyysiprosessia on muutettu tiedonantajien suojan varmistamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20–21.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina rinnakkain tai eri tavoin yhdistellen. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastatteli esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. Haastattelun etuna on joustavuus, koska haastatteli voi oikaista tilanteessa väärinkäsityksiä, toistaa, selventää ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä ja tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. On perusteltua antaa haastattelukysymykset tai tiedot tiedonantajalle jo etukäteen tutustuttavaksi. Tämä on haastattelun onnistumisen kannalta suositeltavaa. On eettisesti perusteltua kertoa mitä haastattelu koskee, ihmiset eivät lupaudu tutkimukseen tietämättä mistä on kyse. Haastatteli voi käyttää tilanteessa myös havainnointia. Haastattelun etuna on myös mahdollisuus valita siihen henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Haastattelun heikkous on sen vievä aika ja raha, se on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Tässä tutkimuksessa materiaali on syntynyt ilman tutkimusajatus- ja materiaalia on myöhemmin päädytty hyödyntämään tutkimukseen. Dialogiin perustuva aineisto on saatu etukäteen tutustuttavaksi ja ryhmä on valikoitunut työryhmänä. Vaikka rakenteessa on joitakin haastattelun elementtejä, ei kuitenkaan tästä syystä voida puhua haastattelusta. Kehityskeskustelutilanteessa osallistujat eivät ole ajatelleet osallistuvansa tutkimukseen vaan ovat tehneet tämän ratkaisun vasta tutkimuslupaa antaessaan, vuosiakin itse tilanteesta jälkikäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

Haastattelutapoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.).

On makukysymys, mutta myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys, pitääkö kaikille esittää kaikki suunnitellut kysymykset, pitääkö kysymykset esittää tietyssä järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat: yhdenmukaisuuden vaateen aste on vaihteleva. Syvähaastattelussa taas käytetään avoimia kysymyksiä ja vain keskusteltava ilmiö on määritelty. Haastattelijan tehtävä on syventää tiedonantajien vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen. Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen: tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa vaan jo tiedetty helpottaa tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. Kehityskeskustelu Saverolassa asettuu näiden kaikkien välimaastoon, tilanteen noudattaessa lomakkeen perusrunkoa, mutta painottuen yksilöllisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–78, 82.)

Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija nähdään vuorostaan aktiivisena keskusteluun osallistujana eikä haastattelijana tai kyselijänä. Dialogissa painotetaan myös tutkijan kykyä kuunnella. Dialogissa tutkija tuo omat oletuksensa avoimeen keskusteluun mukaan niiden toimiessa sisäänmenoväylänä dialogiin ja tutkimustilanne päättyy kun toinen on saanut kertoa kokemuksensa ja tullaan luonnolliseen keskustelun loppuun. Dialogiin perustuvan tutkimuksen tutkimustulosten lukutapa on viime kädessä heuristinen, tarkoittaen, että asioiden ja käsitteiden ymmärrys lähtee tutkijan omasta elämismailmasta ja on siten juuri hänelle ominainen. Saverolan kehityskeskusteluja on ollut vuosien aikana pitämässä useampi ihminen ja tutkija näkevät tämän vaikutuksen kirjauksessa ja tutkimuksessa. Kehityskeskustelu on aina myös dialogi ja kirjaaja on, erityisesti ilman tutkimusajatusta kehityskeskustelu pidettäessä, kirjannut ylös asioita omasta elämismailmastaan katsoen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 82.)

Perusanalyysi, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä päätetään aineistossa kiinnostava alue ja käydään aineisto lävitse erotellen kiinnostukseen sisältyvät asiat. Tämän jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta, luokitellaan, teemoitellaan, tyypitellään aineisto sekä lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona, kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Teemoittelu voi olla luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärän merkitys voi vaihdella. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyy-

peiksi. Aineistosta voidaan muun muassa hakea samuutta tai erilaisuutta, toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–95.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysia voidaan käyttää aineistolähtöisen analyysin ongelmia ratkoessa. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja analyysistä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus. Aiemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit ja tutkija pyrkii yhdistelemään näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin -yhdistelyn tuloksena saattaa syntyä jotain uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.)

Tässä työssä reflektiivinen analyysi tarkoittaa sitä, että tutkija ja työyhteisö ovat muodostaneet yhdessä analyysiprosessin, jossa analyysi on edennyt vaihe vaiheelta yhteiseen kehittämispäivään asti. Ensin tutkijan lisäksi mukaan analyysiin liittyi esimies- ja johtoryhmä ja tämän jälkeen koko työyhteisö. Vaiheittainen mukaantulo perustui pohdintaan tiedonantajien suojasta, suhteessa koskemattoman aineiston laajempaan analyysiin se saatettaessa muidenkin kuin tutkijan käyttöön. Toisessa vaakakupissa painoi tutkimuksen korkean luotettavuuden pyrkimys saataessa mahdollisimman monta näkemystä analyysiin, erityisesti tutkijan päällekkäiset roolit huomioiden.

## 8 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Liitteenä oleva tutkimuslupa on pyydetty kehityskeskustelumateriaalit omistavalta yritykseltä Saverola Oy ja erikseen jokaiselta yksityiseltä henkilöltä, jonka kehityskeskustelumateriaalit ovat osana tutkimusta. Tutkimuksen aikana alkuperäisiä suunnitelmia analyysin etenemiseksi on muutettu, jotta osallistujien oikeudet ja hyvinvointi saadaan turvattua.

Tutkimuksen aikana tutkijalle on ollut tärkeää irrottautua osittain omasta tutusta viitekehyksestä, koska aihe on tutkijalle läheinen, henkilökohtainen ja omaan työhönsä liittyvä. Toisaalta myös omaan kehykseen, yrityksen johtajana, liittyy halu kuulla ja ymmärtää tiedonantajaa, vaikka katsantokulma on erilainen. Tutkijalle tämä on ollut nuoralla kävelyä roolien välissä. Tutkija on tutkimuksen ajaksi ottanut vapaata johtajan tehtävästään tarkastelun mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa on tietoisesti valittu

eräänlainen kaiken auki kirjaava linja, jotta luotettavuus tutkimuksessa on mahdollisimman korkea. Mahdolliset vaikuttavat tekijät ovat näin ollen myös aukikirjattuina tutkimuksessa. Tutkimukseen liittyy myös oman työtehtävän ja toiminnan kyseenalaistusta ja johtamisesta saadun palautteen työhyvinvointiin liittyvän merkityksen tutkimista. Tutkimuksen luotettavuutta tämän vuoksi koetaan lisäävän, että ensimmäistä koottua aineistoa on muutettu mahdollisimman vähän ja tämä aineisto on viety analysoitavaksi myös muille esimiehille ja johdolle, jolloin näkemys johtamiseen liittyvissä merkityksessä tulee laajemmin pohdittua eikä jää vain tutkijan/ johtajan näkemyksen varaan. Onhan totta, että ihminen haluaa helposti nähdä itsensä ja oman toiminnan ja tässä kohtaa myös oman yrityksen toiminnan mahdollisimman positiivisena. Valitettavasti tämän tason aineistoa ei voinut osallistujien oikeuksia ja hyvinvointia ajatellen analysoida koko työryhmällä, joka olisi antanut tähän varmasti vielä laajemman ja luotettavamman näkemyksen. Vastavoimana tutkijan perustyön kehityksen negatiivisille puolille voi taas luotettavuutta lisäävänä nähdä todellisen halun kehittää yrityksen toimintaa ja työyhteisön hyvinvointia ja ilman rehellistä ja avointa tutkijan asetta tähän ei ole mahdollista päätyä.

Tutkimuksessa kohteena on Saverola Oy:n kehityskeskustelumateriaali ja sen pohjalta työhyvinvoinnin teemat. Sosiaalialalla työ on raskasta ja vaihtuvuus suurta. Vaihtuvuus taas on raskasta koko työyhteisölle, asiakkaille ja yritykselle. Tutkimuksen tavoitteena on keskittyä työhyvinvoinnin teemoihin yrityksessä ja tätä kautta kehittää työhyvinvointia tämän hetken työryhmän kanssa. Työhyvinvoinnin kehittämisen motiivina on erityisesti työn laadun parantaminen ja ylläpito, työryhmän hyvinvointi tuottamaan hyvinvointia kaikille sekä pyrkimys vaikuttaa myös alalla olevaan suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen kaikkien eduksi. Aineistona on vuosien 2005-2011 aikana kirjatut kehityskeskustelut, joista vain muutaman käyttöön ei saatu tutkimuslupaa. Aineistossa kuuluu näiden vuosien aikana yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden ääni. Reflektoidua analyysia käytettäessä tulokset luodaan yhdessä, eivätkä jää näin vain tutkijan tulkinnan varaan. Teoriaa kerättiin syksyllä 2011 ja käytännön työ eli aineiston koostaminen, analyysivaihe sekä työn kirjaaminen on tehty keväällä 2012.

Analyysi on tehty yhdessä osan tiedonantajista kanssa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta, näinhän yrityksen työhyvinvoinnin asiantuntijat ovat itse pohtimassa niin aineiston antamia vastauksia kuin tämän hetkistä näkemystään työhyvinvoinnista yrityksessä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tietysti hyöty työryhmän mukaan ottami-

sessä on myös kehittämisenäkökulmaan sidottu. Ensimmäinen analyysivaihe on tutkijan oma aineiston tarkastelu ja analyysi sisällönanalyysillä. Toinen analyysivaihe on tehty tutkijana ensin yksin ja kirjattu mahdollisimman tarkasti auki työhön, sekä esimies- ja johtoryhmän kanssa saman aineiston tutkijan analyysi on jätetty näkyvästi erilleen omaksi kokonaisuudekseen, tutkijan päällekkäisten roolien vaikutuksen ja paljauksen näkymiseksi. Toisessa analyysivaiheessa mukana on ollut tutkijan lisäksi esimies- ja johtoryhmä ja kolmannessa analyysivaiheessa osallistujina ovat suurin osa tämän hetken työryhmästä esimies- ja johtoryhmä mukaan lukien, kehittämisspäivän merkeissä. Tutkimuksen vuosittaiseen tarkasteluun vaikuttavaa oli se, tarkasteliko aineistoa sen ajan yrityksessä elänyt henkilö vai lyhyemmän työhistorian yrityksessä omaava. Yksittäisen tiedonantajan vahvat näkemykset vuosittaisesti saattoivat vaikuttaa asiaa tietämättömään lukijaan ja analysoijaan vahvemmin, kuin yksittäisen vastaajan osuus oikeasti aineistossa on. Myös kirjaajan merkitys tässä kohtaa korostui, sillä joku kirjaajista kirjoitti keskustelua enemmän lomakkeeseen ja toinen saattoi kirjoittaa vain lyhyet vastaukset kokonaisuudesta, jolloin saman vuoden aikana eri kirjaajien yhdistelmässä enemmän kirjattujen lomakkeiden ääni tuli vahvemmin vuodessa kuuluviin. Kehittämisspäivässä tutkija otti aktiivisen ja osallistuvan roolin, tarkoituksena kannustaa ryhmää työskentelemään ja tuoda kohtuudella omaa näkemystä mukaan työryhmälle. Kaksoisroolissa ollessa olisi ollut ristiriitaista ja väärää viestiä antavaa työryhmälle, mikäli johtaja olisi jättäytynyt yhteisen työhyvinvoinnin kehittämisen ulkopuolella.

Tuloksiin päädyttiin ensin erillään jokaisessa analyysivaiheessa ja lopuksi näitä analyysivaiheiden tuloksia toisiinsa verraten. Uskon, että tulokset ovat suuntaa-antavia myös muille alan yrityksille. Mielestäni luotettavuutta tutkimukselle tuovat aineiston laajuus, aineiston pitkä keruu-aika vuosien 2005-2011 aikana sekä se, että aineisto on luonnollinen tuotos, jossa alkuperäinen ajatus ei ole ollut kerätä tutkimusaineistoa vaan käydä vuosittaista kehityskeskustelua. Vastajat eivät ole näin miettineet vastaavansa tutkimuskysymyksiin, joka on merkittävä luotettavuutta lisäävä tekijä. Toisaalta tämä tuottaa sen, että tilanteet eivät ole aina olleet samanlaisia eikä kirjaamisessa ole mietitty kirjattavan tutkimusaineistoa. Kehityskeskusteluja on vuosien varrella pidetty erilaisissa kokoonpanoissa ja eri ihmiset ovat kirjanneet eri tavoin. Näin välttämättä kaikki työhyvinvointiin liittyvä kehityskeskusteluissa esiin tullut asia ei ole tullut kirjatuksi.



## 9 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusaineistona ovat Saverolan vuosien 2005–2011 kehityskeskustelukirjaukset. Tutkija analysoi ja tarkensi aineistosta käytettävää osuutta tarkastelemalla sitä teemojen, väriteemojen ja yhteneväisten sanojen avulla. Tällä tavoin luotiin vuosittaiset koosteet, joissa tiedonantajien puhe oli suoraa lainausta lomakkeisiin kirjatusta tekstistä. Tutkija analysoi koosteita itse ja tämän jälkeen yhdessä esimies- ja johtoryhmän kanssa. Näistä koostettiin esimies- ja johtoryhmän analyysi, joka toimi Saverolan tämän hetken työryhmän analyysin pohjana, uuden neutraalimmaksi koostetun vuosittaisen koosteen lisäksi. Työryhmälle järjestettiin työhyvinvoinnin kehittämispäivä, jossa aineisto toimi työskentelyn pohjana ja tavoitteena oli päivän aikana kehittää tällä hetkellä tärkeäksi koettuja työhyvinvoinnin kohtia. Tutkija koosti lopuksi tulokset analyysiprosessin jälkeen analyysistä kokonaisuutena.

### 9.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona tutkimuksessa on käytetty Saverola Oy:n kehityskeskustelumateriaaleja vuosilta 2005–2011. Joinakin vuosina kehityskeskusteluja on tehty kaksi kappaletta vuoden sisällä, mutta materiaalin runsauden ja vuosittaisen tasavahvuisuuden vuoksi päädyttiin käyttämään vain yhtä keskustelu joka vuodesta. Yhteensä tutkimuksessa mukana olevia kehityskeskusteluja on 58 kappaletta. Tutkimuslupa on pyydetty jokaiselta kehityskeskusteluun Saverolassa osallistuneelta ja saatu lupa on muutamaa lukuun ottamatta koko ryhmältä. Keskusteluihin osallistuneet työntekijät painottuvat Nuorisokoti Saverolan yksikköön. Kehityskeskusteluja yrityksessä pitää lähiesimies nuorisokodin johtajan tuella, jolloin vuosien 2005–2011 aikana kehityskeskusteluja on ollut pitämässä neljä eri lähiesimiestä, usein yhdessä nuorisokodin johtajan kanssa.

### 9.2 Kehityskeskustelulomakkeet

Kehityskeskustelulomake on kehittynyt vuosien varrella, joten joka vuonna ei ole ollut täysin samoja kysymyksiä. Vuosina 2005–2011 on kehityskeskusteluissa ollut kolme erilaista kyselypohjaa. Viimeisin kehityskeskustelulomake on tutkimuksen liitteenä. Tässä käydään lomakkeen muutokset lävitse osioittain, siinä järjestyksessä kuten kehityskeskustelulomakkeessa ovat. Eroina eri vuosien lomakkeilla on

1. Viimeisessä vuoden 2011 lomakkeessa ei ole muissa ollut **onnistumisen arviointia** keskustelun aluksi. Tämä kysymys on toiminut aiemmin eräänlaisena lämmittelykysymyksenä.
2. 2007-2010 on työntekijän odotettu pitävän **työpäiväkirjaa** arjestaan ennen keskustelua. Tämä toteutui käytännössä niin harvoin, että se on vuoden 2011 lomakkeesta poistettu, joka on valitettavaa, sillä toteutuessaan päiväkirjan pito oli todella hedelmällistä oman työn tarkastelulle.
3. **Tehtävät**-osioon on vuonna 2007 lisätty kohdat *Mikä on tarvittava laatu? Mitä tehtävässä vaaditaan?* ja 2010 poistettu kohta *Muutostarpeet*, 2011 lisätty/tarkennettu *Miten hyvä laatu ja arvomme näkyvät tehtävässä?* Tarkennettu *Mitä ominaisuuksia ja taitoja tehtävässä vaaditaan?* Poistettu kysymys *Voitko tehdä työsi haluamallasi tavalla? Ellet voi, mikä estää?* sekä eriytetty *Muutostarpeet* ja työhyvinvointi-kysymykset omaan osioonsa.
4. **Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma**-osio on pysynyt melko muuttumattomana, vuonna 2007 on poistettu kysymys *Millaisia tavoitteita asetat muutoksille, jotka haluat saada aikaan tulevan kauden aikana?* ja vuonna 2011 lomakkeen tästä osiosta on poistettu kysymys *Mitkä ovat omassa tilanteessasi tärkeimmät muutokset, joiden toivot tapahtuvan tulevan kauden aikana?*
5. **Työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri**-osioon on 2007 lisätty kysymys *Edistätkö itse tiedonkulkua?, Miten näet omat yhteistyötaitosi?* ja 2011 tämä kohta on muuttunut **Työhyvinvointi**-osioksi kysymyksillä *Miten arvioisit omaa työhyvinvointia tällä hetkellä? Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi tänä vuonna? Miten mielestäsi työnantajan/ esimiehen tulisi tukea työhyvinvointia? Mistä näkee, että oma/yhteisömme työhyvinvointi ei ole /on kunnossa? Millaisia hyviä/huonoja kokemuksia sinulla on esimiehen vaikutuksista työhyvinvointiin?*
6. Vuonna 2007 on lisätty kysymys *Minkä kouluarvosanan antaisit toiminnastamme, perustelut sille.*
7. Kohta **Palaute** on kehittynyt niin, että vuonna 2007 kysymystä on enemmän käytännön esimiespalautetta saadaksemme tarkennettu: *Mitä haluat esimiesten tekevän enemmän, vähemmän, lopettavan, jatkavan*
8. **Yhteenveto**-kohta on pysynyt muuttumattomana.

### 9.3 Tiedonantajat

Kehityskeskusteluihin osallistujat ovat Saverola Oy:n työntekijöitä vuosilta 2005–2011. Työntekijät työskentelivät nuorisokodin ohjaajina ja heidän tehtävänä on ollut toimia turvallisena, kasvattavana aikuisena sijoitetuille haastaville nuorille, heidän kanssaan eläen arkea. Nuorisokodin ohjaajan työtehtäviin kuuluvat kaikki tehtävät, joita kodinomaisen yksikön arkeen kuuluu, kuten esimerkiksi keskustelua ja läsnäoloa, siivousta, puuhommia, ruoanlaittoa, saunomista, liikuntaa ja vaellusretkiä. Koulutukseltaan työntekijät ovat esimerkiksi sosionomeja, sosiaalikasvattajia, diakoneja, sairaanhoitajia, lähihoitajia, yhteisöpedagogeja, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia.

Kehityskeskustelutilanteissa kirjaaja on vaihdellut, joka on vaikuttanut aineiston vertailtavuuteen, jokainen kun on kirjannut omaa todellisuuttaan ja itse tärkeänä pitimiään asioita. Kirjaaja on aina ollut nainen, koulutukseltaan joko sosionomi, sosiaalikasvattaja, lähihoitaja tai teknikko. Työn luonnetta selkeyttämään ja kuvaamaan ovat ohessa seuraavat koosteet. Kehityskeskusteluaineiston pohjalta on koostettuna työntekijöiden kokemus nuorisokodin ohjaajan tehtävissä vaadittavista ominaisuuksista ja työn palkitsevuudesta.

#### Nuorisokodin ohjaajan tehtävässä vaaditaan

*"..vuorovaikutustaitoja, avointa syliä, sitä, että on helposti lähestyttävä, sitoutumista, tehtävien hyvää hoitoa loppuun asti, kasvatuksellista kiinnostusta nuoreen, kokonaisuuden hallintaa, lakiosaamista, jämäkkyyttä, sopimuksissa pysymistä, luotettavuutta, turvallista aikuista, jonka kanssa voi olla myös mukavaa, jokaisesta nuoresta hyvän näkemistä, erilaisuuden hyväksyntää, järjestelmällisyyttä, työhöntarttumiskykyä, jakamista sanoa asioista, mutta ilman ilkeilyä, keskustelutaitoa, pitkäjänteisyyttä, joustavuutta, muutoksensietokykyä, organisointikykyä, suunnitelmallisuutta, oma elämä oltava kunnossa ja omat palikat pitää olla kohdillaan työtä tehtäessä, tarkkuutta, työhön paneutumista, tavallista hyvää ihmistä, lempeyttä, uskallusta koskettaa, yhteistyötaitoja, ei voi olla arkajalka, yhteisten sääntöjen noudattamista, sekatyömiesasennetta, esimerkkinä olemista, ammatillisuutta, taitoa erottaa työ ja vapaa-aika ja pitää hallita työn kuormittavuutta, rauhallisuutta, taitoa kuunnella, selkeyttä ja kaikkien huomioon ottamista.." (Saverola Oy:n internetsivut)*

## Nuorisokodin ohjaajan työssä palkitsevinta

*"..nuoren kasvun seuraaminen, kun nuoren asiat menevät eteenpäin ja tapahtuu kehittymistä, yhdessä onnistuminen, vanhemmilta ja nuorilta saatu kiitos ja hyvä palaute, kokemus siitä, että on tärkeä nuorelle, kun nuori luottaa minuun, kun arki sujuu, kun täältä lähteneitä nuoria tapaa ja kuulee, että heille kuuluu hyvää ja elämä sujuu, mukavat työkaverit, pienet asiat, esimerkiksi kun syödään lasten kanssa yhdessä tehtyä pullaa lauantaina, kun nuori halaa, se kun voi vilpittömästi antaa nuorelle hyvää palautetta, nuorten onnistumiset antavat voimia, kotiutuvat nuoret ovat palkitsevinta, nuorten hyvä mieli, kun saa nuoren innostumaan esimerkiksi liikunnasta, hyvät keskustelut nuorten kanssa, vuoden työntekijäpalkinto, kun nuori sanoo, että on ollut mukava päivä.." (Saverola Oy:n internetsivut)*

Tutkimuksessa aineistona oleviin kehityskeskusteluihin osallistuneita on ryhmitelty seuraaviin ryhmiin: naiset ja miehet yli ja alle 30v, koulutuksen mukaan ryhmittely perustaso ja ylempi taso sekä ei koulutetut ja kolmantena jakajana työkokemus alle kaksi vuotta, yli kaksi vuotta ja yli viisi vuotta. Jakoa tehtäessä näkyi se, ettei kehityskeskusteluja ole pidetty yrityksen johdolle ja omistajille, jolloin pisin työkokemus ja sen antama näkemys jäävät puuttumaan. Sijaisten kehityskeskustelut jäävät usein työsuhteiden lyhyen pituuden tai epäsäännöllisyyden vuoksi pitämättä, joka osuutena nuorentaisi ryhmää ja laskisi joiltakin osin koulutustasoa.

2005 Pääosa vastaajista on yli 30- vuotiaita naisia. Työkokemusta suurimmalla osalla on yli 2 vuotta. Koulutustaso jakautuu melko tasaisesti perustason ja ylemmän koulutuksen kesken. Yhdellä vastaajalla ei ole koulutusta alalle. Yksi vastaajista on alle 30-vuotias.

2006 vuoden kehityskeskusteluissa osallistujat ovat kaikki olleet alalle koulututtuja ja omanneet työkokemusta, yhtä lukuun ottamatta, yli 2 vuotta. Vastaajissa on sekä miehiä että naisia ja yksi heistä on alle 30-vuotias.

2007 Vastaajat jakautuvat melkein puoliksi miehiin ja naisiin, joilla kaikilla on alan koulutus. Vain yksi on alle 30-vuotias. Puolet koulutuksista on perusopinto- ja puolet

ylempää tasoa. Työkokemusta on kahdella yli 5 vuotta, yhtä lukuun ottamatta muilla yli 2 vuotta.

2008 Vastaajaryhmä on naispainotteinen yli 30-vuotiaiden ryhmä, vain yksi on alle 30-vuotias. Kaikilla on alan koulutus ja yli puolella ylempi koulutus. Yhtä lukuun ottamatta työkokemusta on vähintään 2 vuotta, osalla yli 5 vuotta.

2009 Vastaajat jakautuvat tasaisesti naisiin ja miehiin, ryhmässä on kaksi alle 30-vuotiaista. Työkokemus jakautuu niin, että noin puolella on yli 2 tai yli 5 ja muilla alle 2 vuotta työkokemusta. Kahdella ei ole alan koulutusta, muuten koulutustaso jakautuu melko tasaisesti perustason ja ylemmän tason koulutuksen kesken.

2010 Vastaajat jakautuvat tasaisesti naisiin ja miehiin, ryhmässä on kaksi alle 30-vuotiaista. Koulutustasossa perustasoa on eniten ja tämän lisäksi muutama kouluttamaton ja muutama ylemmän tason koulutuksen omaava. Alle kaksi vuotta työkokemusta on kolmella, loppuilla painottuen enemmän yli viisi vuotta olevaan kokemukseen.

2011 Vastaajat jakautuvat tasaisesti naisiin ja miehiin, ryhmässä on kaksi alle 30-vuotiaista. Koulutusta alalle ei ole neljällä vastaajalla, loppuilla koulutustaso jakautuu tasaisesti perustason ja ylemmän välillä. Työkokemusta alle 2 vuotta on kolmella ja loppuilla yli kahteen vuoteen painottuen.

## 10 ANALYYSIPROSESSI

### 10.1 Aineiston muotoutuminen

Työskentelyn ensimmäisessä vaiheessa on muodostettu näkemys työhyvinvoinnista, jonka pohjalta on valittu tutkimukseen materiaalista mukaan otettavat kysymykset. Jokainen kysymys tuntui tärkeältä ja valinta oli vaikea. Työhyvinvoinnin määritelmään peilaten pois on jätetty sellaiset kysymykset, joissa ei koettu vastattavan työhyvinvoinnin teemoihin tai kyseessä ollessa tiedonantajien tunnistettavuutta lisäävä vastaus: *Mitä on tarvittava laatu? Mitä työominaisuuksia tehtävässä vaaditaan? Töiden tärkeys-mieluisuus? Mitkä tehtävät innostavat Sinua eniten? Mitkä vähiten? Kuka tai ketkä ja miten voivat edistää yhdessä tavoitteittesi toteutumista? Millainen on roolisi? Esimiehen palaute työntekijälle.* Nämä kysymykset olivat joko hieman eri asiaa, ku-

ten laatukysymys, henkilöllisyyttä liiaksi paljastavaa kuten roolikysymys tai selkeästi tutkimukseen kuulumatonta kuten palaute työntekijälle.

Aineistosta tehdyn mukaan otettavan materiaalin valinnan jälkeen, aineisto on koostettu kysymyksittäin ryhmitellen, jokainen vuosi erikseen. Tuntui tärkeältä säilyttää tekstin mahdollisimman aitona ja muokata sitä mahdollisimman vähän. Kirjoitusvaiheessa on poistettu keskusteluissa mainittuja nimiä ja muutettu niitä yksittäisiin tai muutamaa työkaveriin tehtyjä viittauksia yleisemmälle tasolle, puhumaan työyhteisöstä yleisesti. Yksityisyyden suojaamiseksi joitakin selvästi tiettyyn henkilöön ja tunnistettavuuteen vaikuttavia kohtia on joko poistettu tai yleistetty. Kun koko aineisto oli näin kirjattuna, sen runsaus korostui ja tuli tarve edelleen karsia ja tarkentaa aineistoa. Samalla tässä kohtaa tuli mietittyä, kuinka paljon yrityksen historia vaikuttaa vastauksiin ja niiden ymmärtämiseen ja kuinka paljon tätä on tarvetta tuoda esiin tutkimuksessa.

Tässä lukuvaiheessa on tutkimuksessa analysoitavasta aineistosta poistettu *Työkauden onnistumisen arviointi työntekijän näkemyksen mukaan* eräänlaisena laajana yleiskysymyksenä, koska nämä vastaukset sisälsivät eniten viittauksia henkilökohtaisiin asioihin ja vastauksissa nousseet työhyvinvointiin liittyvät asiat tulivat usein myös myöhemmissä vastauksissa esille. Lisäksi on poistettu kysymykset *Mitkä ovat omassa tilanteessasi tärkeimmät muutokset, joiden toivot tapahtuvan tulevan kauden aikana? Millaiset ovat työskentelyolosuhteet? Työvälineesi? Millainen tiedonkulku on yksikössäsi? Millainen on yhteistyö työyksikössä?* Perusteluna juuri näiden kysymysten ja vastausten poistamiselle on kysymyksen henkilökohtaisuus. Näissä kohdin vastauksia olisi joutunut yleistämään niin paljon, ettei niistä saatu aineisto tuntunut enää niin merkittävältä. Toinen syy poistamiselle oli vastausten yleistyytyväisyys, jolloin aineiston karsinnan ollessa tarpeellinen pidettiin tärkeämpänä ottaa mukaan erityisesti ne kysymykset, joissa nousee selkeää tyytymättömyyttä, mielipiteet selvästi jakautuvat tai tuodaan esiin kehitystarvetta. Aineiston luettavuutta on yritetty tässä kohtaa parantaa ryhmittelemällä kysymyksiin tulleet vastaukset esimerkiksi tyytyväisiin ja ei tyytyväisiin sekä esimerkkinä palkitsevuuden kokemisen vastaukset nuorista, työyhteisöstä tai jostakin muusta kuten palautteen saaminen ja onnistuminen.

Ensimmäiset analyysit tehtiin sisällönanalyysillä etsien yhtäläisyyttä, eroavaisuutta ja kokonaisuutta aineistosta sekä tarkastelukulmaa aiheeseen ja jatkokäsittelyyn. Tutkija luki aineistoa edestä ja takaa, koosti eri tavoin, pohti kuulemaansa, lukemaansa ja ri-

vien välistä kokemaansa. Tutkija teki värikynäanalyysin aineistolle etsien sinikynällä työkavereihin ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä, punakynällä nuoriin liittyviä tekijöitä ja keltaisella palautteeseen ja tunteisiin liittyviä tekijöitä. Vaikuttavaa oli huomata, kuinka vähän koko aineistossa oli punaista, mutta sitäkin enemmän sinistä ja keltaista. Kehityskeskusteluissa monet kysymykset koskevat kuormittavuutta, kehittämistä, muutostarpeita ja muita asioita, joissa esiin tuodaan tyytymättömyyttä. Sininen ja keltainen painottuivat näihin kohtiin ja punainen väri melkein pä pääasiassa työn palkitsevuuden kohtaan. Tukkimiehen värikirjanpidolla käytiin lävitse jokainen kysymys sekä vuosi ja tarkasteltiin, miten paljon eri kysymykset erosivat painotuksiltaan. Tämä viimeisteli aineiston lopullisen kokonaisuuden antaessa vahvistusta vähemmän kertovista kysymyksistä.

Lopullinen aineisto muodostui seuraavista kysymyksistä vuosittaisine vastauksineen.

## 10.2 Analyysin toinen vaihe

Tässä kohtaa oli alun perin tarkoitus lähettää materiaali yksilöllisesti jokaisen työntekijän analysoitavaksi, mutta aineisto tuntui koostamisesta huolimatta edelleen liian henkilökohtaiselta ja arkaluontoiselta, jolloin pohdinnan jälkeen suunnitelmaa muutettiin ja koosteet lähetettiin esimies- ja johtoryhmän luettavaksi ja kommentoivaksi, sillä perusteella, että tällä ryhmällä on normaalityössäänkin mahdollisuus hyödyntää vuosien aikana kertynyttä kehityskeskustelumateriaalia. Tärkeää oli hyödyntää tämän vaiheen aineisto niin, että sitä tarkasteltiin muidenkin kuin tutkijan silmin. Hyvää materiaalia ei tarvinnut tässä kohtaa neutralisoida vaan näin oli mahdollisuus saada laajempi näkemys ja analyysi myös tähän tutkimuksen vaiheeseen. Esimies- ja johtoryhmältä aineistosta pyydettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

*Mitkä ovat Sinun mielestäsi materiaalista nousevat työhyvinvoinnin tekijät?*

*Pystytkö erittelemään mitkä jäävät mieleesi toimivina asioina ja mitkä kehityskohtina?*

*Näetkö eri vuosien koosteissa eroja? Millaisia?*

*Mitä tärkeitä huomioita Sinulle nousee?*

*Mihin pidät tärkeänä kiinnittää enemmän huomiota?*

*Millaisia ajatuksia näiden lukeminen herättää?*

*Nouseeko Sinulle jotain kysymyksiä asiasta?*

Esimies- ja johtoryhmältä vastaukset saatiin jokaiselta viideltä, joille se lähetettiin, eli kokonaisuudessa tämän vaiheen analyysi koostuu tutkijan analyysi mukaan lukien kuudesta näkemyksestä kehityskeskusteluista koostetun aineiston pohjalta. Kaikki ryhmässä olevat ovat naisia, neljällä heistä on sosiaalialan koulutus ja neljällä työkokemusta yrityksessä aiemman jaottelun mukaisesti yli 5 vuotta, kahdella yli kaksi vuotta. Esimies- ja johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta, hallintosihteeristä, kasvatustoimittajasta sekä kolmesta lähiesimiehestä, ja kolme ryhmäläistä on yrityksen omistajia. Ryhmä vastasi jokainen kirjallisesti kysymyksiin ja tämän jälkeen osa vastaajista jatkoi yhteistä koostamista tutkijan kanssa.

### 10.3 Tutkijan analyysi esimies- ja johtoryhmälle lähetetyn aineiston pohjalta

Ennen esimies- ja johtoryhmän vastauksia tutkija analysoi aineistoa itse, välttääkseen muiden vastausten vaikutuksen analyysiinsä. Yksilöllinen analyysivaihe on säilytetty näkyvänä erillisenä osana sen eroavuuksien näkymiseksi.

*Mitkä ovat Sinun mielestäsi materiaalista nousevat työhyvinvoinnin tekijät?*

Aineistosta nousee korostuneesti esiin työyhteisön merkitys työhyvinvoinnille. Työyhteisön hyvät puolet ovat varmasti yleisestikin tiedostettuja, mutta pysäyttävää on huomata, kuinka paljon työyhteisö vaikuttaa työhyvinvointia heikentävästi. Työyhteisö auttaa jaksamista, on tärkeä osa työssä viihtymiselle, mutta tuottaa myös suuren osan vastauksissa mainittua kuormitusta: mainitaan esimerkiksi eri linjaa työssä, eri tavoin toimimista, toimimattomuutta, ärtymystä kun toinen työntekijä tekee vähemmän. Erityisesti uusien työntekijöiden tulo sekä työntekijöiden vaihtuvuus koetaan kuormittavana. Aineiston alkuvuosina tulleissa vastauksissa kommentoidaan siihen, kuinka pienempi työyhteisö oli parempi. Tässä on varmasti tietty totuus – kun on vähemmän henkilösuhteita, ehkä näin helpompaa ja tiiviimpää. Kuten työssä jo kohdassa 3.2 kirjoitettiin, pienemmissä yrityksissä koetaan suurempaa avoimuutta, keskinäistä luottamusta, tasapuolisuutta sekä vähemmän kiusaamista. Tutkimuksen tarkoituksena on työhyvinvoinnin kehittäminen ja askarruttaa, miten saman tunteen pienen työyhteis-



sön tiiviistä ja hyvästä työyhteisöstä saisi rakennettua suurelle ryhmälle? Kuinka suuri merkitys on jo asian tiedostamisella? (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 16.)

Koko aineistoa ajatellen työntekijän oman elämäntilanteen vaikutus on suuri. Se, että jaksaa tehdä ihmistyötä ja raskasta vuorovaikutustyötä, vaatii oman elämän tasapainoa. Kuormittavat tilanteet ovat usein olleet juuri yksittäisen työntekijän kokonaisvaltaisen elämänhallinnan heikkenemistä ja sen näkymistä työssä. Myös oma asennoituminen työhön ja työryhmään vaikuttavat paljon. Työssä on tärkeää viihtyä. On tärkeää löytää työstä palkitsevuuden kokemusta. Mielenkiintoista ja hienoa oli huomata, että työn palkitsevuuden kokemus on korostuneesti nuoriin liittyvää. Olisi voinut ajatella, että nuoret ja nuoriin liittyvät asiat olisivat näkyneet selkeästi myös kuormittavissa asioissa, mutta nuorista johtuvaa kuormitusta mainittiin melko vähän. Mainittaessa siitä, puhuttiin esimerkiksi väkivaltatilanteista, yksittäisistä haastavista nuorista tai moniongelmaisuuksien haasteista asiakkaissa.

*Pystytkö erittelemään mitkä jäävät mieleesi toimivina asioina ja mitkä kehityskohtina?*

Kokonaismateriaalia ajatellen on nähtävissä, että tiedonkulku ja yhteistyö, koulutusasiat, kokonaisvaltaisesti ajateltuna johtaminen ja työyhteisö ovat olleet asioita, joihin on oltu tyytyväisiä, vaikka ilman muuta johtamisesta ja työyhteisöstä tulee aina kaiken tasoista palautetta. Toisaalta jaksamisen tukeminen ja liikunnan tukeminen ovat joissakin vastauksissa myönteisinä taustalla ja selvästi toimivia, vaikka eivät hehkuksena tekstissä nousekaan. Tällaisissa kohdin tulee pohdittua, kuinka tavallista on, ettei asioista, jotka ovat hyvin, mainita, vaan puheessa on usein enemmän niitä huonoksi tai kehitettäväksi koettavia asioita. Johtamiseen oli paljon tyytyväisyyttä, erityisesti joustamiseen koko aineiston ajalta. Johtamisen palautteessa on nähtävissä esimiesten henkilökohtaisen työuran eri vaiheet, alusta loppuun. Toisaalta kiinnostaisi, mikä on totuus esimiespalautteissa, onko se totuus siellä keskivaiheilla? Tähän näkemykseen vaikuttaa tutkijan oma kokonaiskuva aineistosta ja koko yrityksen historian tuntemus. Yksittäinen vahva turhauma jonkin vuoden kohdalla sävyttää paljon koosteessa ja lukija ei samalla tavalla voi erottaa, että kyse on mahdollisesti vain yhdestä ihmisestä vahvoine näkemyksineen.

Esimiehellä pitäisi olla halu johtaa, kyky solmia yhteisiä sopimuksia ja tulostavoitteita, kykyä antaa myönteistä palautetta. Näiden lisäksi esimies tarvitsee kestokykyä esimiestyön yksinäisyydessä sekä työyhteisön ja johdon kohdistamien vaatimusten ris-

tipaineessa. Esimiestehtävässä korkeammalle kohottaessa vaaditaan valmiutta luopua asiantuntijan roolista, sen vaihtuessa huomattavasti välittömästi palkitsevaan johtamiseen. Esimies voi kokea suunnatonta voimattomuutta työyhteisön ristiriitojen ja yksilöongelmien vyyhtejä selvitellessään, yhteisten sääntöjen määrittely vie aikaa ja yksilöt vaativat keskustelua ja perustelua toimeenpanon ja päätöksenteon ollessa tuskallisen hidasta. Esimiehen on hyvä keskittyä kyllin hyvään esimiestyöhön, sillä tärkeänä esimiehenä kasvun edellytyksenä on kiinnostus tehtävään. Esimiehenä kasvu tarkoittaa myös kykyä kestää ja kantaa provosoitumatta työyhteisön jäsenten esimieheen kohdistamia lapsuudessaan sisäistämiä pelkoja ja odotuksia. Lapsuuden takaumiin liittyy myös joidenkin lapsenomaisen usko esimiehen kykyyn kestää alaistensa lapsuudesta työelämään siirtyviä käyttäytymismalleja. Esimieheen voidaan kohdistaa samoja lapsuudessa opittuja selviytymiskeinoja: vastustusta, uhmaa, kapinaa, kiukkua, kostonhalua, halveksintaa, ennakkoluuloisuutta, riippuvuutta, vetäytymistä, syyttämistä, ihannointia, mielistelyä ja juoruilua. Mitä paremmat psyykkiset keinot työyhteisöllä on erilaisten tilanteiden käsittelyyn, sitä harvinaisempia haitalliset kytkennät ovat. Kyllin hyvää esimiestyötä tukee kyllin hyvän työntekijän tunteen tukeminen työyhteisön jäsenissä. Esimies voi luoda turvallisuutta työyhteisöön kohdistamalla mielenkiinnon jatkuvasti työasioihin ja työn suorittamiseen, kommunikaation turvallisuutta luoda avoimuus ja tiukka työasioihin, ei tunteissa vellomiseen tai vuorovaikutuksen ongelmiin, keskittyminen. Turvallisuutta tuovat myös hyvät aikuiseen työelämään sopivat käytöstavat. (Räisänen & Lestinen 2006, 109–112.)

Työilmapiiri, työstä selviytyminen ja kuormittavuus -kohdissa on kaikissa kohdin paljon vastauksia, joissa ollaan tyytyväisiä. Tyytyväisten vastausten lisäksi olevat muut vastaukset antavat kokonaiskuvaa siitä, millaisia asioita työssä on kuormittavana tai mitä huonoa nähdään ilmapiirissä. Kliininen psykologi Robert Edelman on määritellyt hyvän työilmapiirin edellytykset seuraavasti: selkeä työnjako, tasapuolisuus, hyvä tiedonkulku, hyvä yleinen ilmapiiri, käytöstavat, työrauha ja huomion kiinnittäminen yhteisiin päämääriin. (Räisänen & Lestinen 2006, 105.)

On hyvä huomioda, että jokainen on vastannut kysymykseen omalla työilmapiirin ymmärryksellä ja näkemyksellä. Usein kai käytännössä työilmapiiri nähdään vain osana tästä listasta, voisi ajatella puhuttavan silloin juuri erityisesti tästä yleisestä ilmapiiristä, jonka Räisänen ja Lestinen (2006, 105) mainitsevat yhtenä tekijänä hyvälle työilmapiirille. Huonoina asioina joko kuormittavuuden tai työilmapiirin kohdassa

mainitaan kuitenkin myös näitä työnjaon tasaisuuteen, tasapuolisuuteen, tiedonkulkuun ja työrauhaan liittyviä asioita.

Palautteen anto on aineiston pohjalta erityinen kehityskohta, erityisesti kehittävän, rakentavan ja negatiivisenkin palautteen antaminen. Aineistoa lukiessa nousee ajatus, että voisiko tämä olla yhteisen pohdinnan paikka, voisiko tätä kehittää yhdessä? Tässä kohtaa tutkija antaa päällekkäisissä rooleissa tilaa johtajan roolillekin itsetutkiskeluun. Kehittämistyötä tälläkin osiolla on tehty vuosien varrella, mutta silti palautteen antoon ollaan tyytymättömiä. Palauteasiassa haasteena on, että palaute on tärkeää jokaisen työntekijän ja yrityksen kehittymiselle, mutta kun sellaista saa tai annetaan, on harva kykenevä ottamaan sitä vastaan ilman loukkaantumista, vastahyökkäystä tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Vuosien varrella on kehitetty työryhmän kesken palautteen antoa niin kovin monin eri tavoin, tietoisesti keskitytty positiivisen palautteen kylvämiseen ja välittömän korjaavan palautteen antamiseen ja annettu positiivista kuin kehityskohtia työryhmässä yksilöllisesti jokaiselle. Olisi tärkeää tehdä palautteen antosta kaksisuuntaista, sillä johtokin kaipaa palautetta toiminnan, oman työn kuin tätä kautta yrityksen kehittämiseksi.

*Näetkö eri vuosien koosteissa eroja? Millaisia?*

Joinakin vuosina, esimerkiksi vuonna 2006, korostui sairaslomien kuormittavuus sekä kiire ja ajan puute. Vuonna 2009 tuntui, että palaute ja sen antamistavat sekä palautteen saaminen olivat pinnalla keskusteluissa. Vuonna 2008 tiedonkulusta ja kehittämisestä oli paljon puhetta, liekö johtunut ITE-arvioinnin tulosta osaksi toimintaa, 2007 korostui linjapuhe ja vastuupuhe. Vuoden 2010 sanoina nousevat muutos, vastuu ja sairaslomat. 2011 materiaali on korostuneesti negatiivisempi erityisesti työyhteisöä ja johtoa kohtaan, vuonna 2011 oli paljon muutoksia yrityksessä.

Nykypäivän työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutokset aiheuttavat epävarmuutta työntekijöissä. Organisaatiossa esiintyy myös muutosstressi kasautumisilmiötä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa edelliseen muutokseen yritetään vielä sopeutua ja organisaatiossa tulee jo uusia muutoksia. Tällaisessa tilanteessa työntekijöitä on vaikeampi motivoida muutokseen heidän ollessa vielä puolikuntoisia toipueensa vasta edellisestä muutoksesta. Mikäli muutokseen on saatu sopeutua rauhassa ja seuraava muutos perustellaan työntekijöille ja työntekijät saadaan kokemaan muutos tarpeellisenä, voidaan saada tuotettua muutosmielekkyyden kokemus. Muutosmielek-

kyiden kokemuksessa tärkeänä on avoimuus, kuten esimerkiksi avoin keskustelu johdon ja työryhmän kesken. (Nummelin 2008, 15, 19.)

*Mitä tärkeitä huomioita Sinulle nousee?*

Tärkeä huomio on työyhteisön kielteisen merkityksen korostuminen kuormittavuutta ja viihtymättömyyttä tuovana. Vastauksissa nousseet muutostarpeet, estävät sekä kuormittavat tekijät, tulivat paljolti työyhteisöstä. Ei ehkä osata ajatella, kuinka suuri merkitys jokaisen yksilön toiminnalla on toisen työntekijän ja koko työyhteisön viihtymiseen ja hyvinvointiin.

Järvinen (2008) kirjoittaa, että työyhteisön toimivuus ei ole vain esimiesasia tai johtamiskysymys vaan jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla toimintatavallaan, työpanoksellaan ja käytöksellään yhteistyön sujumiseen, ongelmien ratkaisuun, uudistusten toteutumiseen, asiakastyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja muihin työpaikan menestekijöihin. Työpaikalla ei ole kyse vain esimiehenä tai alaisena toimimisesta vaan ennen kaikkea yhteistyöstä ja menestyksen avaimet näin siis yhteistyötaidoissa ja avoimessa vuorovaikutuksessa eri osapuolten kesken. Tärkeää olisikin jokaisen perehtyä ihmisen käyttäytymiseen ja ryhmän toiminnan lainalaisuuksiin. (Järvinen 2008, 11–13.)

Toinen huomio on huomata taas kerran se viisaus, joka työryhmässä itsessään on. Jokainen on oman tehtävänsä ja työyhteisönsä asiantuntija ja sitä pitää kuunnella.

*Mihin pidät tärkeänä kiinnittää enemmän huomiota?*

Tärkeää on kiinnittää entistä enemmän huomiota tiedostamiseen yksilötasolla ja työyhteisönä. Tätä kautta nousee tärkeäksi kiinnittää huomiota yhdessä näihin erilaisiin työkavereiden nostattamiin tunteisiin sekä muihin työssä nouseviin tunteisiin. Tätä näkemystä tukee myös Idrizajin (2009, 32) opinnäytteen tulokset Raholan perhetukikeskuksen työhyvinvoinnista, joissa korostui yksilön tiedostaminen oman toiminnan vaikutukseen yhteisössä. Jokaisen on tärkeää ymmärtää oman elämäntilanteen merkitys työlle ja työskentelylle, niin, että osattaisiin katsoa asioita laajemmin ja ymmärtää myös oman toiminnan merkitys omaan oloon tai kokonaistilanteeseen.

*Millaisia ajatuksia näiden lukeminen herättää?*

Koostetta lukiessa tulee käytyä yrityksen historiaa lävitse. Monia muutoksia on tapahtunut vuosien varrella, on huomioitu ja kuunneltu kehityskohtia, ja näin moni asia on kehittynyt. 2008 tehty opinnäyte tuntuu näkyvän siinä, että kehittäminen on puheessa myös kehityskeskusteluissa. Hyvät asiat eivät yleisesti saa niin suurta merkitystä keskusteluissa, ehkä toisaalta niitäkin pitäisi korostaa ja niistä keskustella eikä vain kehityskohdista. Olisiko tarve kehittää kehityskeskustelua tähän suuntaan?

Suurimmat vaikeudet ja raskaat ajat on koettu, kun työyhteisössä on ollut sisäisiä hankaluuksia esimerkiksi jonkun työntekijän väsyessä, uupuesssa, sekä toisena merkittävä tekijänä olleet muutostilanteet kuten laajentuminen. Räisänen ja Lestinen (2006, 112) kirjoittavatkin, että työyhteisössä yksilöt, jotka eivät koe olevansa tarpeeksi hyviä, voivat aiheuttaa muille suurta henkistä kuormitusta, mielipahaa, syyllisyyttä, jopa pelkoa ja uhatuksi tulemisen tunteita.

Yksilölähtöisessä ongelmassa on havaittavissa ongelmakierteen kaava. Jos ongelmaan ei päästä riittävän ajoissa kiinni ja se ei korjaannu, ongelma laajenee ja negatiiviset haittavaikutukset heijastuvat koko tiimin toimintaan, sen työilmapiiriin, työmoraaliin ja lopulta asiakkaisiin. Ei ole harvinaista, että tällaisissa tilanteissa jotkut työntekijät saattavat irtisanoutua ja hakeutua muualle, kokiessaan tilanteen niin rasittavana ja epäoikeudenmukaisena. Yksilölähtöisissä ongelmissa tapahtuu yleensä myös työyhteisön jakautuminen klikkeihin. Sen aiheuttaa erilainen, jakautuva näkemys siitä, miten paljon esimiehen ja työkavereihin pitäisi vain sietää, ymmärtää ja auttaa ongelmia aiheuttavaa henkilöä. Yleensä henkilön parhaat kaverit, joskus myös luottamushenkilöt, saattavat venyttää rajaa loputtomiin. Usein silloinkin, kun päädytään irtisanomiseen tai työsuhteen purkuun, osa henkilöistä kokee ratkaisun kohtuuttomana ja syyttää esimiestä. Esimies saa hankalissa ja pitkittyneissä yksilöongelmatilanteissa lähes aina joltakin arvosteluryöpyn osakseen. Jos hän ei puutu tilanteeseen jämäkästi, häntä syytetään selkärangattomaksi ihmiseksi, joka ei välitä työyhteisöstä ja jos hän puuttuu ryhdikkäästi, häntä syytetään kovaksi ja välinpitämättömäksi. Tilanne on siltäkin osin vaikea, ettei esimies yleensä voi kertoa julkisesti ongelmien taustalla olevia yksilöllisiä syitä ja työyhteisössä helposti velloo silloin perättömiä väitteitä tilanteesta. (Järvinen 2008, 127–128.)

Hienoa, että palkitsevuutta saadaan nuorista, todella hienoa. Pitää koostaa tämä yrityksen www-sivuille kertomaan perustyöstä, samoin kun kooste siitä, mitä työntekijät kokevat, että työssä vaaditaan. Laatumääritelmähän sivuille on tehty juuri tällä tavalla erään vuoden vastauksista, hienoa saada tekstiksi sitä mitä on oikeasti ja mikä on oikeasti henkilökunnan näköistä.

*Nouseeko Sinulle jotain kysymyksiä asiasta?*

Työhyvinvointi on tunne ja se näkyy aineistossa, sen ollessa täynnä tunnetta. Muun muassa seuraavia tunteita nousee sanoina materiaalista. Epäluottamus monesti, luottamus, ärtymys, huoli, varmuus ja sen puuttuminen, väsymyksen kokeminen, mukavaa, viihtymistä, saanut nauraa, tykätään työstä, avuttomuuden tunne, ahdistaa, levollisuus, pelko, ilo, tuntuu hyvältä, positiivista, henkisesti kuormittavaa, ulkopuolisuuden tunne, epätietoisuus, harmitus, pitää uskaltaa, kivaa, erilaisuuden kokemus, arkuus, riittämättömyys, onnistumisen tunne, pettymys, varmuus, tuntunut paremmalta, mätti, innostaa, stressaaminen, tyytymättömyys, turha olo, eriarvoisuus, tunteita pitäisi arvostaa, haastavuus, tyytyväisyys, palkitsevuus, hektisyyden ja muutoksen sietäminen, vitutus, kyllästymisen, uupumus, epäreiluus, turvattomuus.

Jatkokysymyksenä näistä herää: kuinka moni tunteista on työryhmän vaikutettavissa?

Terveystenhuollon ja sosiaalialan väkivaltakokemukset ovat lisääntyneet jyrkästi. Vaikka suurin osa työssä kohdatusta väkivallasta on fyysisesti lievää, kokemus voi jättää lähtemättömät henkiset jäljet. Uhrin kokemukseksi jää kärsimystä, pelkoa ja ahdistusta. Jatkuva uhkailu voi jättää työntekijän itsetuntoon pysyvän vaurion. Henkinen hyvinvointi alkaa kärsiä. Työväkivallan lisääntyminen johtuu osittain siitä, että yhä useampi joutuu omassa työssään olemaan entistä lujempi ja jakamaan kieltoja ja sääntöjä. Työssä joudutaan jopa valvomaan asiakkaiden rehellisyyttä. Kokemattomien ja osa-aikaisten työntekijöiden määrän kasvu voi olla yksi työväkivallan kasvun syy, koska perehdytys ja koulutus aina tällaisissa tilanteissa kärsivät. Henkilökuntaa on myös yleisesti vähemmän. Koulutuksen ja tiedon lisääntyessä ihmisten röyhkeys on itsetunnon mukana lisääntynyt, yhteiskunnan nähdään muuttuneen aggressiivisemmaksi myös taloudellisen ja henkisen hädän lisääntyessä. Asiakkaalla ei kuitenkaan ole missään tapauksessa oikeutta väkivaltaan. Välineinä työntekijöihin kohdistuvan väkivallan kohdalla on siihen varautuminen, torjuntakeinojen miettiminen, yksin työ-

kentelyn välttäminen tai näissä kohdin ainakin kaiken mahdollisen muun asian hyväksien tekeminen. (Vakkuri 1998, 45–47.)

Kuinka paljon työryhmän oma sisäinen avoimuus auttaisi näissä asioissa, jos ihmiset puhuisivat suoraan ja arvostaisivat työryhmää niin tehden töitä työryhmänsä eteen?

Myös johtamisen ongelma mietityttää, esimerkiksi palautteen antoon liittyen. Johdon kokemus on ollut, että kun palautetta antaa, siitä loukkaannutaan. Sitten taas sanotaan, ettei palautetta anneta tarpeeksi. Positiivista palautetta on tietoisesti kehitetty ja pyritty kylvämään jokaisen tehtäväksi, mutta on epäselvää, onko arjen työssä tässä tapahtunut työryhmän muuttuessa muutoksia. On totuus, ettei työ voi kehittyä, jos palautetta ei anneta. Myöskään vääriä toimintatapoja ei pidä työryhmässä hyväksyä. On tärkeää asettaa palaute ja sen antaminen yhteiseen keskusteluun ja miettiä, millaista palautteenannon pitäisi olla, jotta se vastaa kaikkien tavoitteeseen ja toiveeseen. Tärkeää on niin esimiehen kuin työntekijän ymmärtää, että palautteen anto on osa esimiehen tehtävää. Onko tässä taustalla myös alan rajattomuusongelma, se, ettei siedetä rajojen asettamista, joka on alan asiakkaiden ongelma?

Työntekijät saavat intoa eri asioista. Toiselle jatkuvat haasteet ja tulipalojen sammuttaminen antavat intoa. Toisen työssä jaksamista tukee turvallinen totuttu työtapo. Kolmas saa intonsa vuorovaikutuksesta muiden kanssa ja neljäs uusien ajatusrakennelmien ja ideoiden luomisesta. Jokainen tarvitsee yli kaiken myös tunnustusta esimieheltään ja organisaatioltaan. Halutaan kuulla, että arvostetaan. Arvostus on haastava esimiestehtävä, johon kuuluu arvostuksen osoittaminen ja positiivisen palautteen antaminen. Haastavaksi tämän tekee esimiehen omien ominaisuuksien lisäksi vastaanottajien erilaisuus ja työyhteisön jäsenten erilaisuus kiitosta arvostettaessa. Tunnollinen perfektionisti arvostaa kiitosta hyvästä työsuorituksesta, tuloksista, ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta, kilpaileva taas arvostaa kiitosta muista paremmasta yksilöllisestä suorituksesta kunniamaininnoin, ylennyksin ja julkisin arvostuksen osoituksin, pakonomaisesti suorittava arvostaa kiitosta tunnollisuudesta ja työn valmiiksi saattamisesta ja hillittyä tunnustusta vuosien sitkeästä työstä sääntöjen mukaan, velvollisuuden tunteesta uhrautuva tunnollisuudesta, vastuuntunnosta ja järkevyydestä kiittämistä kun taas auttamisen halusta uhrautuva arvostaa kiitosta tärkeydestä hyvänä työyhteisön jäsenenä ja työyhteisön hengen luojana. Samalla tavoin toinen ei arvosta kiitosta muiden huomioon ottamisesta ja toisten menestymisen tukemisesta ja taas toinen ei

arvosta kiitosta, jossa tulee nostetuksi vertailussa muiden yläpuolelle. (Räisänen & Lestinen 2006, 113–115.)

#### 10.4 Esimies- ja johtoryhmän analyysi aineistosta

Jokaisesta vuodesta on koostettu pieni pohdinta, millaiselta vuosi on esimies- ja johtoryhmälle näyttänyt.

##### **Vuosi 2005**

Toiminnassa tapahtuneet muutokset eli laajentuminen näkyy henkilökunnan tasolla. Koetaan ydinporukan hajoavan ja tämän nähdään aiheuttavan uudelleenopettelua ja epävarmuutta ja vastuu välttämistä tehtävässä. Syntyy vanhat työntekijät ja uudet työntekijät -vastakkaisasettelua, tiedonkulun ongelmaa ja koetaan hankaluutta työyhteisötilanteessa. Työkavereiden määrä kasvaa selvästi ja näin myös henkilösuhteiden määrä. Yhteishenki on hukassa ja koetaan kuppikuntia ja työntekijöiden vaihtuvuus tuo stressiä. Hyvänä nähdään keskittyminen perustyöhön, lapsiin sekä siihen, että työt tulevat tehtyä. Osa on hyvinkin tyytyväisiä ja osa kriittisempiä ja tämä tuottaa pohdintaa siitä, kuinka paljon asiaan vaikuttaa ihmisten erilaisuus ja herkkyyys ottaa kantaa. Linjan pysyminen ja jouston hyvyys ovat esillä, työntekijöiden ääni kuuluu ja huomioidaan. Muutoksen myötä myös johdon rakenteet menevät uusiksi, vastuu, valvonta ja yksiköiden linjojen yhdenmukaistamisen paine on nähtävissä. Työnkuvat tuntuvat olevan joillekin epäselviä, johto on suorapuheista ja sairaslomat rasittavat.

*”uusien työntekijöiden tulo on saattanut heikentää ilmapiiriä, kun ydinväki hajoasi..kivempaa oli kun oli muutama, jotenkin tiiviimpi..uhkana koen muutokset, ydinporukan pysyvyys”*

##### **Vuosi 2006**

Tässä vuodessa nähdään linjan selkeytyminen, muutos työnkuviin eli vastaavan ohjaajan tehtävän syntyminen ja työyhteisön selkiytyminen. Vastaava ohjaaja tehtävien saa kiitosta. On sopeuduttu uusiin raameihin ja työporukka tuntuu muodostuneen uudestaan. Vastuun jakaminen tasaisesti nousee tärkeänä kehityskohtana ja sairaslomat rasittavat. Palaute on pääasiassa positiivista niin työstä kuin johtamisesta. Positiivisina palautteina tulevat jousto ja vapaapäivien huomioiminen, työntekijöiden kuun-



telu ja muutoksen tunnistaminen. Työkykyä ylläpitävinä ja kehittävinä tekijöinä nousevat voimakkaasti työnantajan tarjoamat liikuntapalvelut fyysisen ja psyykkisen jaksamisen tukena. Jaksamisessa ja viihtymisessä nähdään parantumista työyhteisön tilanteen parantumisen myötä.

*”jaksaa hyvin kun ei tarvi miettiä kilahtaako joku työntekijä”*

*”laajentuminen tuonut paljon muutoksia”*

*”hyvin viihdyn, turhanpäiväinen paskanjauhanta loppunut”*

### **Vuosi 2007**

Tässä vuodessa nähtiin paljon kommentteja linjan repeilemisestä. Mainittiin sooloilu, työn henkinen kuormitus, tiedonkulun haasteet kun esimerkiksi raporttien lukeminen on heikkoa ja vaikeampaa toisille. Osan työntekijöistä koettiin vältelleen oikeaa vastuun ottamista töissään. Väkivallanuhka on selvästi noussut esille aiempiin vuosiin nähden. 2007 näkemykset arjen sujuvuudesta vaihtelivat todella paljon. Toisten mielestä kaikki sujui kuin unelma, toisten mielestä arki ei tuntunut sujuvan mitenkään. Tuen tarve johdolta perustyölle nousee korostuneesti. Aineistossa käydään pohdintaa myös johdon osallistumista arjen työhön. Työn laadun nähdään vaihtelevan työntekijöiden mukaan. Rakenteiden laajenemisen koetaan näkyvän, lastensuojelulaki ja rajoittamispäätökset haastavat perustyötä. Asiakasryhmä koetaan haastavaksi, asiakkaissa ollessa paljon muslimeja.

*”kuormittavia jotkut haastavat nuoret, kun tuntuu, ettei ole keinoja ja ratkaisuja tilanteisiin..henkisesti raskasta vanhempien syytökset itseä kohtaan ja myötäeläminen lasten asioissa ja elämäntilanteessa”*

### **Vuosi 2008**

Tässä vuodessa on keskenään todella ristiriitaisia kommentteja. Toisaalta ylistäviä ja kaikki menee ihanasti, toisaalta erityisesti vastaavaan ohjaajan vaihdos aiheuttanut mielipahaa ja kritiikkiä. Aiempi vastaava ei ota vastuuta ja uuden valinta nostaa tunteita. Tiedonkulku on puheissa, ilmapiiri koetaan tulehtuneeksi, asiakkaat haastaviksi, henkilökunnan motivaatio vaihtelee ja puhututtaa ja työn tasalaatuisuus koetaan haas-

teeksi. Palautteiden mukaan tullut parannusta toivottuihin asioihin: tukea työhön on saatu, lisätty tiedotusta, joustaminen mainitaan hyvänä ja liikuntatarjonta koettiin plussana. Muutokset ovat tuottaneet paljon pohdiskelua.

*”uhkana se, että tulee uusi hankala työntekijä”*

*”toisaalta miettii, että välillä on sellainen turha olo, tarvitsisinko lisää vastuuta, en tiedä, asiat menee pullamössönä eteenpäin, tulenko kuulluksi, joo ja en..”*

## **Vuosi 2009**

Positiivisina asioina on nähtävissä, että on koettu tärkeäksi keskittyminen nuorten kanssa tehtävään perustyöhön, unohtamatta työyhteisössä huolehtia myös kaverin jakamisesta. Työryhmässä käydään keskusteluja, tiedostetaan alan riskejä, arvostetaan sitä, että työkaverit pysyvät, tiedostettu palautteen tärkeys ja pyydetty palautetta. Ihmiset ovat olleet pääasiassa positiivisella mielellä. Marjan johtamistavan koetaan saaneen arvostusta ja esimiesten koettu olevan lähellä työtä ja työntekijöitä. Muihin vuosiin verrattu vuosi tuntuu tasapainoisemmalta. Negatiivisuutta nostavat kirjallisten töiden lisääntyminen, kirjaamisen vaikeus ja toisten tekemien kirjausten huonous, lisääntyneet prosessit kuten esimerkiksi oikeusprosessit, muutos asiakaskunnan tai huoltajien käyttäytymismallissa, lakimuutoksen tuomat muutokset ja yhden irtisanomisen nostama keskustelu, joka tuotti epävarmuutta työntekijöiden vaihtuvuudesta. Työkavereista tykätään, eikä niiden haluttaisi vaihtuvan.

*”ei työntekijöissä sellaisia henkilöitä, ettei tulisi toimeen, hyvä tehdä töitä ja uskaltaa kylvää huumoria”*

*”uhkana näen ihmisten vaihtuvuuden ja hiljaisen tiedon heikon siirtymisen riskin silloin kun lähtijät ovat ns vanhjoja työntekijöitä..”*

## **Vuosi 2010**

Positiivisina asioina nähtiin henkilökunnan arvostus tehtyä työtä kohtaan, koettiin onnistumisia kun työ nuoren kanssa onnistunut, kannettiin huolta myös nuoren huomista, osattiin hahmottaa perustyössä pitkälle kantavaa työtä nuoren asioissa, tulevaisuutta kohden, mutta tunnistettiin myös se, että aina ei voi onnistua kasvatustyössä.

MAPA-koulutus koettiin hyvänä ja tässä näkyy johdon vastaaminen nousseisiin työturvallisuuden haasteisiin. Joustaminen, jämäptiys, topakkuus ja työvuorolista saivat kiitosta. Näiden nähtiin liikuntamahdollisuuden sekä työnantajan tukemisen lisäksi vaikuttavan suoraan moneen asiaan työnteossa. Tässä vuodessa näkyy parannusta, kehitystä ja varmuutta laadussa. Normaalit arjen koulutukset koettiin riittävinä. Yleistä viihtymistä on luettavissa sekä tunnetta ja asennetta siihen, että asiat laitetaan toimimaan. Nuorten merkitys työryhmään verraten työn palkitsevuudesta ja merkityksellisyydestä keskusteltaessa nähdään korostuvan aineistossa verraten aiempiin vuosiin. Henkilökunta tuo aktiivisesti esiin toiveita omaan työnkuvaan liittyen kuten osallistuminen asiakassuunnitelmiin, yksilöllistä työnkuvan suunnittelua vahvuuksien mukaan.

Negatiivisina asioina nousivat sairaskuormitukset työmaalla, kokonaisuuden hallinnan käsittelyn vaikeus, stressikokemus, ajanpuute töiden hoitamisessa, oman fyysisen kunnon jatkuva oireilu ja näin huoli omasta työhyvinvoinnista, uniongelmat, monella perhe- tai kotitilanteen vaikutus myös työnteon laatuun, kokemusta kuppikuntien syntymisestä, johdon näkymisen vähyys paikan päällä ja palautteenantotapa sekä kiukkuiisuus, keskeneräisten asioiden loppuunsaattamisen heikkous, erillisenä asiana nähdään nousevan kokemus päivystäjän roolin vaikeudesta.

Vapaa-ajan mielekkyyden merkitys näkyy työhyvinvoinnin tekijänä. Jaksaminen on hyvää, mutta kaipaus työkaverin pysyvyyteen on nähtävissä.

*”hyvin jaksan, itellä nyt korvien välissä erilainen lähtökohta, joten jaksan ihan hyvin..”*

*”olis kiva tuntea työkaveri”*

## **Vuosi 2011**

Tätä vuotta kuvaavat sanat murrosvaihe, epätasaisuus, mutta myös muutos. Huonoa henkeä ja tyytymättömyyttä ovat luoneet epävarmuus ja hämmennys kokonaistilanteessa ja ex-toimitusjohtajan toimintatavat asioiden hoitamisessa. Koetaan työpaikkakiusaamista, väsymistä, epätasa-arvoa henkilökunnan kesken, epäluottamusta ja puolenvalitsemispainetta johtoon nähden. Tässä vuodessa on eniten negatiivista palautetta.

*”kuormittaa kun kaikki ei noudata sääntöjä, jotkut työntekijät lupaa asioita vastoin sääntöjä, jotkut väistelee puhelinta, kuormittaa kun ei ole hoidettu niitä töitä joita on jättänyt muille,, ”*

*”eniten rassaa se että on piilovittuilua ja etitään vikoja, keskitytään vain huonoihin puoliin”*

Toiminnasta annettavien arvosanojen huomattiin silti olevan perustyön kannalta katsottuna välttävän hyvät - ottaen huomioon vaikean vuoden, rakenteet ovat kantaneet ja suhteellisen pienellä natinalla liitoksissa suoriuduttu. Vastaavat ovat ottaneet paikkansa ja tehtiin napakka puuttuminen työpaikkakiusausasiaan ja kuppikuntien poistamiseen ja linjaa korjattiin. Näissä osa koki yhteyttä Marjan töihin palaamiseen ja nähtiin avoimuuden sekä turvallisuuden tunteet palanneen. Tästäkin vuodesta löytyy tyytyväisyyttä joustoon ja työvuorolistojen toimimiseen ja johdon reiluuteen ja hyvin toimimiseen. Vastauksissa on myös toiveikkuutta asioiden parantumiseen. Uudet vastaavat ohjaajat ovat saaneet hyvää palautetta, erityisesti Saviniemessä. Selkeitä koulutustoitteita koetaan olevan aiempia vuosia enemmän. Puhutaan linjoista kiinni pitämisen merkityksestä. Nähtiin, että työntekijöiden toive osallisuudesta ja vaikuttamisesta korostui vuosina 2010 ja 2011, esimerkiksi asiakassuunnitelmiin pääsyä toivottiin ja oli tyytyväisiä kun sinne päästiin. 2011 syksy ei useamman vuoden perspektiivissä erottunut niin paljon työhyvinvointia haittaavana tekijänä kuin etukäteen luultiin aineistosta näkyvän.

Toiveissa nousee, että olisi enemmän tekemistä nuorten kanssa myös nuorisokodin ulkopuolella sekä yhden illan kestäviä työyhteisön yhteisiä virkistysjuttuja usean päivän reissujen sijaan. Eräs koki myös, että 2010 ja 2011 nuoret näkyivät kehityskeskusteluissa aikaisempaa enemmän, nuorten merkitys korostui varsinkin työn palkitsevuudesta ja merkityksellisyydestä keskusteltaessa - aikaisempina vuosina sen koettiin keskittyvän enemmän työryhmään.

*1) Mitkä ovat Sinun mielestäsi materiaalista nousevat työhyvinvoinnin tekijät? Pystytkö erittelemään mitkä jäävät mieleesi toimivina asioina ja mitkä kehityskohtina?*

Toimivina esiin nousivat tiedonkulku ja rakenteet, kuten palaverit, blogit, työvuorolistat, työnohjaukset ja koulutukset sekä mahdollisuus kouluttautua, työterveyspalvelut. Työyhteisöön tai johtamiseen liittyvää tyytyväisyyttä mainittiin, kuten työnantajan tu-

ki, huomioonottaminen ja joustaminen, johtajan selkeä linjaus talon toiminnassa, talon tarjoama liikuntamahdollisuus, toisiaan tukeva ja arvostava työryhmä, ammattitaito, kokemus, johdon suoruus, avoimuus, hyvä työilmapiiri, työyhteisön tuki, työssä viihtyminen, työkaverit, yhteiset reissut, se, ettei ole kuppikuntia, avoimuus, kyky puhua vaikeista asioista, luottamus työyhteisöön, toisten arvostus, yhteistyö, johtaminen ja jaksamisen tukeminen eri tavoin: omien harrastusten tukeminen, vapaapäivien tukeminen työstä irtautumiseen. Nuoriin liittyviä toimivina asioina nousivat työn palkitsevuuden kokemuksen saaminen nuorista joka vuonna sekä nuorten kanssa tehty työ.

Kehityskohtina esiin tulivat tiedonkulun ja sen hankinnan parantaminen henkilökunnalla, motivaation ja oikean asenteen hakeminen henkilökunnalla, omien perhesuhteiden hyvä hoito, jotta tämä ei näkyisi työssä, oman peruskunnon ylläpito, vastuun ottaminen omasta työstä, työn tasalaatuisuuden vaaliminen molemmissa yksiköissä, kehityskeskusteluiden parempi hyödyntäminen seurannassa, työnkuvien sisäistäminen henkilökunnalle, palautteen anto ja sen vastaanotto, muutos ja vaihtuvuus henkilökunnassa, jotka vaikeuttavat työntekijöiden hitsautumista yhteen, linjan pysyminen, kirjaukset, kuormittavat henkilösuhteet työntekijöiden välillä, oman elämäntilanteen vaikutus työmotivaatioon ja jaksamiseen, oma asennoituminen työhön.

## *2) Näetkö eri vuosien koosteissa eroja? Millaisia?*

Alkuvuosina koettiin olleen enemmän puhetta linjasta. Yrityksen eri muutosvaiheet näkyivät aineistossa: Mäntyharjun yksikön muutokset, perhekodin muutokset, laitoslupamuutokset ja lakimuutokset. Lakimuutokset nostivat esiin kirjallisten tehtävien paineet ja vastuun laitoksen tekemisissä ja toivat näkyväksi, että on menty kehityksen mukana. Rakenteet ovat kehittyneet vaatimusten mukaiseksi, koko ajan vuosien myötä on tullut lisää tekemisen meininkiä ja kasvua omien toiminta- ja työskentelytapojen arvioinnissa. Asiakasryhmien muutosta näkyy ja on hyvä kun väkivallan uhka on tunnistettu ja siihen on koulutuksellisesti vastattu.

Historia toistaa itseään ja samoja kehityskohtia toistui eri vuosina. Oli henkilökunnan välisiä eripuraisuuksia, oli esimiestasolla olevaa tyytymättömyyttä, henkilökunta oli pienessä käymistilassa ja taas sen jälkeen oli seesteisempää, jolloin keskityttiin perustyöhön ja henkilökunta oli hitsautunut hyvin yhteen.

## *3) Mitä tärkeitä huomioita Sinulle nousee?*

Huomiota kiinnitettiin siihen, että kasvatusjohtaja on saanut jokaisena vuotena kiitosta johtamistavasta, joustosta, ”työvuoroguruilusta”, huomioimisesta, lähellä olemisesta, suoruudesta, avoimuudesta ja hänen roolinsa nähtiin tärkeänä talon sydämenä ja henkilökunnan tukena ja turvana. Viisaina päätöksinä nähtiin vastuun jakaminen, vastaavien ohjaajien valinta sekä kehittämishenkinen toimintatapa, jossa muutoksia tehdään jos aiempi malli koetaan toimimattomaksi. Huomioitiin, että toiminnassa tähdätään laatuun ja siihen, että henkilökunta itse sisäistäisi sen, miten laatu tehdään. Hymyn saivat huulille tiettyjen vuosien synnyttämät lauseet ja sanonnat asioille kuten esimerkiksi ”nollatilanne”.

Vuodesta toiseen palkitsevimpina asioina nähtiin kontaktin saaminen uuteen nuoreen, nuorten eteenpäinmeno, hyvä palaute, nuorelta saatu kiitos ja vanhojen nuorten kuulumiset. Koettiin, että nämä ovat oikeita asioita tällä alalla. Huomiota kiinnitti se, että vaikka jokaisena vuonna on annettu kritiikkiä erilaisista asioista, niin jokaisen työntekijän toiminnasta antamat arvosanat ovat vuosittain yllättävän hyvät.

Työvuodet menevät sykleissä ja ongelmat toistavat itseään vuosien saatoissa. Työntekijöiden vaihtuessa hetken menee hyvin ja sitten kun jokainen etsii paikkaansa alkaa jonkinlaisia ongelmia tulla, kunnes palataan taas perustyöhön ja keskitytään siihen. Huoli taloudellisesta tilanteesta ja lasten määrästä tuli myös muutamaan kertaan esille.

#### *4)Mihin pidät tärkeänä kiinnittää enemmän huomiota?*

Enemmän huomiota pitäisi kiinnittää työn tasalaatuisuuteen, tasaiseen vastuunkantamiseen koko henkilökunnan kesken, kalliisiin sairaslomiin ja niiden ehkäisyyn, uupumiseen ja väsymiseen haasteena, palautteen antamiseen niin, että sitä tulisi riittävästi ja neutraalisti ja johdon työn pysymiseen tasalaatuisena, luotettavana ja pysyvänä. Alan koulutuksia on tärkeää ylläpitää säännöllisesti. Huomiota pitäisi kiinnittää työyhteisöön, sieltä nouseviin tunteisiin ja työyhteisössä oman toiminnan ja elämäntilanteen merkityksen ymmärtämiseen ympärilleen. Vuonna 2009 uhkana koettiin se, että tulee ko toinen avuksi, jos työssä on hankala tilanne. Tämä koettiin huolestuttavana, tällaista kokemusta ei työssä pitäisi kenelläkään olla.

Kokonaisuudessaan vuosien kesken nähtiin samojen työlle koettujen uhkien toistuneen: uudet työntekijät, vaihtuvuus, lasten vähyys ja lomautukset. Kuormittavana ei pidetty niinkään nuoria, vaan ennemminkin työntekijöitten välisiä suhteita.

Paljon samoja asioita toistuu vuodesta toiseen vuodesta riippumatta. Jollekin hyvä on toiselle huono. Vuosien hyvinä asioina nousivat palaute, niin positiivinen kuin rakentavakin, tunne siitä, että on tärkeä ja tarpeellinen, luottamus kaikilla tasoilla; esimies luottaa työntekijään, työntekijät voivat luottaa toisiinsa, liikunta työssä ja vapaa-aikana ja työnantajan tuki liikunnalle, onnistumisen kokemukset ja kouluttautumis-mahdollisuudet. Asioina, jotka koettiin niin hyvinä kuin huonoina olivat henkilökunnan määrä, esimiehen läsnäolo arjessa, työn ja vapaa-ajan erottaminen, vastuun määrä, työilmapiiri ja työkavereihin liittyen luottamus ja epäluottamus, vastuun jakautuminen, vaihtuvuus, tiedonkulku hyvänä ja huonona, tekemättömät työt ja keskeneräisyys, epätasainen linjan pitäminen työssä, muiden sairaslomat, sooloilu ja vapaamatkustajat. Mielipiteitä jakoivat myös kokemus sopivasta työmatkasta ja vuorotyöstä. Työhyvinvintia vähentävinä tunteina aineistossa esiin nousivat riittämättömyyden tunne, kiireen tunne nuorelle annettavassa ajassa, väkivallan uhkan kokemus, epävarmuus työtehtäviä hoidettaessa sekä kokemus henkilökunnan epätasaisuudesta laadussa ja vastuun kantamisessa.

Vastaavan ohjaajan näkyminen aineistossa on mielenkiintoista. 2006 oltiin kiitollisia siitä, että oli nimetty vastaava ohjaaja ja että tämä oli ollut aikaisemmin yksityistyöntekijöistä. 2007 kommentoitiin sitä, että osa työryhmästä suhtautuu negatiivisesti tähän lähiesimieheen. 2008 suhtautuminen lähiesimieheen vaihteli, työryhmän luottamus tuntui puuttuvan ja mielipiteet lähiesimiehestä vaihtelivat. 2009 aineistossa on selkeästi vähemmän kommentteja vastaavaan ohjaajaan liittyen, 2010 nämä epäluottamuskommentit ovat loppuneet ja lähiesimiehen toimitaan oltiin enimmäkseen tyytyväisiä. 2011 on taas epäluottamusta ja lähiesimiehen vaihtumisten myötä tyytyväisyyttä. Tänä aikana 2005–2011 on yrityksen pääyksikössä toiminut neljä lähiesimiestä eli vastaavaa ohjaajaa, vastaavan ohjaajan nimikkeellä vuodesta 2006 alkaen työskennellen.

Tärkeältä tuntui pohtia vuodesta toiseen toistuvia teemoja. **Johdon näkyminen arjessa** on säännöllisesti keskustelussa, koskien arvokeskusteluja, talon linjan sisäistämistä, tukea perustyöhön tai välillä johdon näkyvyyttä myös nuorille.

**Työn ja vapaa-ajan erottuminen** on todella tärkeää ja yrityksen nykyiset rakenteet on luotu sitä tukemaan. Vapaa-ajan liikuntaharrastuksista ja nukkumisesta kerrotaan kehityskeskusteluissa paljon. Varmaan nämä asiat tuovatkin jaksamista työhön, mutta

tässä kohtaa askarruttaa, miksi jatkuvasti on puhetta väsymisestä. On todella hyvä, että työntekijöiden liikuntamahdollisuuksia on vuosien aikana tuettu, koska liikkuminen tuntuu olevan iso osa monen hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajallakin, tämä tuntuu olevan tärkeää myös jatkossa. Tietysti yksi toivoo laskettelua ja toinen teatteria, mutta jos kaikkien toiveet yritetään ottaa huomioon, niin pitäisi varmaan ottaa käyttöön liikunta/kulttuurisasetit.

Myös **ihmissuhdeasiat ja henkilökemiat ja työntekijöiden vaihtuvuus** puhuttavat vuodesta toiseen. Tuskin päästään koskaan ”pysyvän henkilökunnan tilaan”, ihmisten elämässä sattuu kaikenlaista ja toisaalta ihan aina rekrytoinnissakaan onnistuta. Tällöin on sekä työntekijän että työnantajan etu, että hoksataan lopettaa ajoissa yhteistyö. Työntekijöiden vaihtuvuus stressaa ja kuormittaa, pysyvyys auttaa jaksamaan. Tämä on tärkeä tekijä työhyvinvoinnille.

Monet ovat vuosittain opiskelleet tai opiskelemassa, joten kehittämistoiveissa esille nousee lähinnä lyhyitä kursseja päivästä muutamaan. Yhteisistä **sovituista linjoista kiinni pitäminen** on enemmän ja vähemmän esillä joka vuosi. Samoin näkemys siitä, että ”**vanhat työntekijät**” tekevät suuren osan töistä. Onneksi uusista työntekijöistä tulee vanhoja työntekijöitä.

Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on yleinen ongelma. Esimiehen tehtävä on auttaa työyhteisöä rakentamaan, sopimaan ja tarvittaessa muuttamaan tai tarkentamaan niin yhdessä laadittuja kuin lainsäädännöstä ja organisaatiosta tulevia pelisääntöjä. Tämän päivän vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä sääntöjen noudattamisen valvonta kuuluu kaikkien tehtäväksi. Kukaan ei vaan haluaisi muistuttaa muita sääntöjen noudattamisesta ja tämän vastapuolena on rikkomusten katsominen läpi sormien, joka taas lisää rikkomuksia. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein ja niitä tarkennetaan ja luodaan uusiin epäselviin tilanteisiin. Analyysiä tarkasteltaessa voi huomata tämänkin olevan asia, johon muutos ja vaihtuvuus vaikuttavat lisäävästi. (Järvinen 2008, 93-95.)

*Mitä ajatuksia näiden lukeminen herättää?*

Lukeminen nostatti pitkään yrityksessä olleille muistoja ja historiaa tuli käytyä lävitse materiaalia lukiessa. Muisteltiin niitä ihmisiä, työntekijöitä ja nuoria, joita vuosien aikana on ollut ja mitä kaikkea on ehtinyt tapahtua. Aineisto koettiin mielenkiintoisena,



tärkeänä ja kivana lukea paluuna menneeseen. Samalla pohdittiin sitä, kuinka eri tavoin lukee ja ymmärtää sellainen, joka ei tunne yrityksen historiaa, esimies- ja johtoryhmä koostui neljästä vanhasta ja kahdesta uudemmasta työntekijästä. Yrityksessä pidetyt kaksi kehityskeskustelua ovat usein erisisältöisiä, sillä vuodenaika ja jokaisen henkilökohtainen elämäntilanne vuodenaikaan nähden vaikuttaa materiaalissa. Materiaali nosti tunteena myös ylpeyttä: *”on hienoa nähdä työskentelevänsä osana toimivaa, jatkuvasti kehittyvää ja paljon toimintaa kehittävää yhteisöä, jonka rakenne on toimiva ja pohjatyöt hyvät.”*

Lukeminen nostatti myös ahdistusta ja painetta niin muistojen kuin kehittämispaineiden vuoksi. Monia muutoksia on tapahtunut vuosien varrella, on huomioitu ja kuunneltu kehityskohtia ja näin moni asia on kehittynyt. Hyvät asiat eivät saa niin suurta merkitystä keskusteluissa, ehkä toisaalta niitäkin pitäisi korostaa ja niistä keskustella eikä vain kehityskohdista.

*”Kun ajoittain tulee työssä sellainen tunne että tämä on jo nähty aiemminkin niin niinhän se onkin, tämän lukeminen, jos mikä, sen nyt todisti.”*

#### 10.5 Pohdintaa esimies- ja johtoryhmän analyysin jälkeen

Esimies- ja johtoryhmän vastausten koostaminen herätti positiivisuutta siinä mielessä, että olimme löytäneet aineistosta paljon samaa. Tutkijan omat havainnot löytyivät melkein pä kokonaan muiden havainnoista. Pohdintaa herätti se, kuinka eri tavoin ihmiset, jotka olivat eläneet koko kyseisen ajan yrityksessä, näkivät ja suhtautuivat asioihin, verrattuna niihin, joilla työhistoria yrityksessä oli lyhyt. Erityisesti on tärkeää saada jokainen ymmärtämään oma merkityksensä työhyvinvoinnin kehittäjänä sekä merkittävää oli aineiston värianalyysin lisävahvistusta saanut vastaus: kokemus vaikeuksista tai toimimattomuudesta työryhmässä, työkavereiden kesken, tuottaa paljon kuormitusta ja vaikuttaa hyvin paljon työhyvinvointiin. Vaihtuvuus osaltaan tuottaa varmasti kokemusta toimimattomuudesta, jolloin tämä on konkreettinen asia jonka kehittämiseen tarttua. **Tarkastellessa tuntuu, että vaihtuvuuteen ja muutoksen hallintaan tarttumalla voitaisiin vaikuttaa suurimpaan osaan työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä.**

Ryhmän analyysissä näkyi sitoutuminen jokaisen ottaessa kiireen keskellä aikaa oman osuutensa palauttamiseen. Vastauksissakin kiire näkyy. Toiset ovat käyttäneet vas-

taamiseen enemmän aikaa pohdiskellen asioita syvällisestikin ja toiset vastanneet lyhyesti kysymyksiin. Luonnollisesti tällöin pohdiskelijoiden ääni kuuluu koosteessa vahvemmin. Olisi ollut mielenkiintoista käyttää analyysiin vielä enemmän aikaa ja ryhmänä pohtia eri näkemyksiä, mutta valitettavasti tähän ei ollut mahdollisuutta.

Historian aikana tapahtunut kehittyminen näkyy muutoksina työryhmälle. Yrityksissä ja työpaikoilla muutostahti kiihtyy ja samalla henkisen hyvinvoinnin ongelmat Suomessa lisääntyvät. Työhyvinvointiongelmien on havaittu ilmenevän juuri työn muutostavaiheissa, työn mielekkyyden säilyttämisen ollessa muutostilanteessakin suojaava voima. Työtekijät itse eivät välttämättä ole tietoisia työnsä mielekkyyden lähteistä vaan vain onnistumisen ja epäonnistumisen synnyttämistä ilon ja väsymisen tunteista. Yrityksissä, joissa henkilöstö lisääntyy nopeasti, haikaillaan usein menneiden pientä työryhmää. Organisaation koon kasvaessa kasvaa samalla väistämättä byrokratia, joka koetaan usein rasittavaksi lisääntynein palaverien, infotilaisuuksien, työajan seurannoin, ohjeistuksien, raporttien ja kyselyin. Yksittäinen organisaation jäsen ei välttämättä ymmärrä erilaisten hallinnollisten järjestelmien tarkoitusta kokien ne enemmänkin aikaa vievinä ja turhauttavina. (Liukkonen 2006, 60–61; Järvinen 2008, 86–87.)

Aineistossa viitataan työn ja vapaa-ajan erottamiseen sekä käsitellään erilaisia hallinnan tunteeseen liittyviä tekijöitä. Elämänhallinta koostuu työ- ja vapaa-ajan hallinnasta. Hallinnan tunne edellyttää yleensä mahdollisuutta jollakin tasolla vaikuttaa tilanteisiin ja tapahtumien kulkuun. Kun työntekijällä on vahva hallinnan tunne työstään ja elämästään, stressireaktiota ei yleensä käynnisty, sillä hallinnan tunne on avaintekijä stressinreaktion synnyssä. Työpaikalla tyytymättömyyden syyt ovat usein melko pieniä työtä haittaavia tekijöitä, jotka vaarantavat hallinnan ja sujuvuuden tunnetta ja käynnistävät negatiivisen stressin. Tämän vuoksi pieniin työhön liittyviin ongelmiin on hyvä tarttua heti. Hallinnan tunnetta vaarantavina tekijöinä nähdään epäselvyys tehtävästä, epäselvyys vastuista, kiire, huoli työn laadusta, tuen puute, työn ennakoimattomuus, työn hajanaisuus, yhteistyöongelmat ja ristiriidat sekä töiden tuleminen kotiin. (Järvinen 2008, 38–40.)

Toinen vahvasti esille teema on henkilösuhteet. Työyhteisössä ei olla toisia ihmisiä varten vaan tekemässä työtä, jolloin ihmisten väliset keskinäiset henkilö- ja tunnesuhteet ovat toissijaisessa asemassa suhteessa ammattirooliin. Työpaikalla ei tarvitse työkätä työkaverista vaan tulla toimeen kaikkien kanssa. Hyvässä työyhteisössä jäsenet

toimivat hyvin ammatillisesti eli työrooleistaan käsin. Jokaisen on yksilönä ja työryhmässä hyvä miettiä, mitä ammatillisuus omassa työssä tarkoittaa. Ammatillisessa työyhteisössä työ- ja ihmissuhteet pidetään erillään, ristiriidat ovat ammatillisia, vuorovaikutus on avointa ja asiallista, työyhteisössä on keskinäinen luottamus ja arvostus ja ihmisten erilaisuutta ja kokemusta sekä luovuutta hyödynnetään. Epäammatilliselle toiminnalle tunnusomaista on, että työhön sotketaan henkilökohtaisia tunteita ja tarpeita, joka synnyttää loukkaantumisia, puhumattomuutta, kuppikuntaisuutta, takana-päin puhumista ja ihmissuhdekärhämää. Ammatillisen haasteen ylläpitäminen on erityisen haastavaa silloin kun ihmisillä on läheisiä suhteita työpaikan ulkopuolella, kuten esimerkiksi perheyriyksissä tai pienillä paikkakunnilla kun samassa työyhteisössä on aviopuolisoita, naapureita tai kalakavereita. Ammatillinen käytös ei tarkoita, ettei työkaverista saisi pitää, mutta kuten suorassa asiakassuhteessa niin työkaverisuhteesakin pitäisi muistaa ammatillinen asennoituminen. (Järvinen 2008, 80–84.)

Esimies- ja johtoryhmän analyysikooste sekä vuosittaiset uudet koosteet lähetettiin työryhmälle tutustuttavaksi.

## 10.6 Kehittämispäivä työryhmän analyysinä

Tutkijan ja nykyisen työryhmän kanssa tehtävää analyysia suunniteltiin pitäen erityisen tärkeänä sitä, että jokaisen työntekijän ääni saadaan kuuluviin, selkeä rakenne tutkimuksessa säilyisi ja yhteinen työhyvinvoinnin kehittäminen tämän analyysityöskentelyn pohjalta olisi mielekästä. Työntekijöille järjestettiin kehittämispäivä, jonka sisällöstä heille tiedotettiin etukäteen. Työntekijöillä oli tieto yrityksessä tehtävästä opinnäytteestä ja tämän kehittämispäivän liittymisestä opinnäytteeseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen yrityksessä. Kehittämispäivän kesto oli kuusi tuntia, sisältäen ryhmätyöskentelyä oman ja tämän jälkeen yhteisen työhyvinvointinäkemys työstämiseksi. Työryhmä vertasi yhteistä työhyvinvoinnin näkemystä aineiston pohjalta tehtyyn analyysiin, jolloin koostettiin yhteinen näkemys työhyvinvoinnin teemoista yrityksessä. Myös aiemman analyysin kysymykset toimivat työskentelyn pohjana. Tärkeimpien teemojen pohjalta työskenneltiin yhdessä niin paperilla kuin käytännön harjoituksin suunnitellen, miten käytännössä työhyvinvointia yrityksessä ja työyhteisössä voidaan kehittää.

Kehittämispäivän tarkoitus oli yhdessä työryhmän kesken analysoida tutkimuksen aiemmin analysoitua aineistoa ja tämän pohjalta kehittää yrityksen työhyvinvointia niil-

tä kohdin, jotka ovat työryhmälle tässä hetkessä tärkeitä. Valitettavasti kaikki eivät päässeet osallistumaan jo työvuoroissa tapahtuneiden muutosten ja sairaslomien vuoksi, jolloin osallistujia päivässä oli 11 henkeä.

## 10.7 Kehittämispäivän kulku

Kehittämispäivä rakentui niin, että aluksi keskusteltiin siitä, mitä ajatuksia tutustuttu esimies- ja johtoryhmän sekä vuosittainen koostettu aineisto olivat herättäneet. Materiaali oli esillä kehittämispäivässä työskentelyn helpottamiseksi. Työryhmässä aineistoon oli etukäteen tutustuttu vaihtelevasti, mutta mainittiin sen tuottaneen seuraavia ajatuksia:

*”Aineistossa oli nähtävissä aaltoliikettä, tuntui, että lukiessa siitä sai vertaistukea omaan työhön, kun näki, että tätähän tämä on.”*

Aineistossa koettiin historian toistavan itseään, nähtiin oman elämäntilanteen vaikutus työhön ja liikunnan tärkeys työhyvinvointiin. Huomattiin, että monet kouluttautuvat työn ohessa, luottamus työkavereiden kesken vaikuttaa paljon ja hitsautuminen työryhmänä on tärkeää. Kuppikunnat kuormittavana tekijänä nousivat esiin, ryhmän muodostuminen eläminen näkyi ja johdon joustavuus koko aineistokaaressa tulee esiin hyvänä ja näkee, että tämä on ymmärretty työhyvinvoinnin tekijänä yrityksessä.

Tämän keskustelun jälkeen pohdittiin, mikä on vaikuttavin tekijä omalle työhyvinvoinnille. Koettiin, että vaikuttavimpia tekijöitä ovat työkaverit, työyhteisö, työparin tuki työtilanteissa. Se, että kaikki ottavat ja kantavat vastuuta tasapuolisesti ja työrauha säilyy näkyen työhön keskittymisenä. Työhyvinvoinnille tärkeäksi koettiin kokemus, että omalla työllä on merkitystä, on luottamus työkavereiden kesken, ja että saa tehtyä mitä työvuorossa kuuluu ja kokee sitä kautta onnistumista työssä.

Tämän jälkeen ryhmä jaettiin kahtia ja pienryhmissä jokainen kertoi vuorotellen omia kokemuksiaan työhyvinvoinnista työhistoriansa aikana ja mahdollista työpahoinvointia aiheuttaneista asioista työhistorian aikana. Tehtävällä lämmiteltiin aiheeseen työhyvinvoinnin laajemmalla näkökulmalla, jaettiin kokemuksia henkilökohtaisella tasolla tarkoituksena helpottaa aiheen käsittelyä ja lisätä ymmärrystä sekä samalla laajentaa kokonaiskuvaa työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin.

## 10.8 Kehittämiskohdat

Työskentely jatkui pienryhmissä, joissa näitä yhdessä löydettyjä työhyvinvoinnin tekijöitä peilattiin esimies- ja johtoryhmän materiaaliin, aineistosta ryhmän näkemyksiin yhtenäisyyksiä ja eroavuuksia etsien. Molemmat pienryhmät kokivat työhyvinvoinnin tärkeänä tekijänä erityisesti työkaverit ja toinen ryhmä nosti myös työhyvinvointia lisäävänä nuorten kehittymisen näkemisen ja työstä saadun onnistumisen kokemuksen. Työskentelystä jatkona mietittiin tämän hetken kokemuksen koosteesta eniten kehitystarpeita tai tyytymättömyyttä nostaneita osa-alueita. Osa-alueiksi saatiin yltäsona *työyhteisö* ja sen alatasoiksi *palautteen anto* niin vertais-, esimies- ja alaispalaute kuin nuori-aikuis-palaute, omiksi osikseen *perehdytys* ja *työilmapiiri*. Työilmapiiri osion alle tulivat kuppikunnat, selän takana puhuminen ja avoimuus, johdon läsnäolo ja siiviliasioiden näkyminen. Seuraava tehtävä oli pohtia uusissa pienryhmissä näiden aiheiden kehittämistapoja mahdollisimman konkreettisella tavalla. Tutkija tuki työtä kiertäen eri ryhmissä ja kannustaen työskentelyn saamista mahdollisimman käytännön läheiseksi. Työskentelyvaiheen jälkeen nämä tuotokset läpikäytiin yhdessä.

### 10.8.1 Palautteen antaminen

Palautteen kehittämisryhmä koosti seuraavanlaisen kehittämisenäkemyksen palautteen antamiseen: Kaiken tason palautteessa tärkeää on palautteen antamisen tyyli, sen antoaika ja -paikka, joka vaatii tilannetajua. Suora palaute on toivottavaa kaikissa työtilanteissa ja tärkeää on muistaa antaa hyvääkin palautetta. Vertaispalaute on jokaisen velvollisuus hyvässä ja pahassa. Pahassa tarkoittaa rakentavaa eli palautetta keskustellen ja kysellen, miksi toinen on toiminut valitsemallaan tavalla. Tärkeänä nähtiin palautteen kahdenkeskisyys henkilökohtaisessa palautteessa, työryhmän kesken palautteen antaminen esimerkiksi vuoronvaihtokahvilla on sopivaa, kun palaute koskettaa selkeitä työtehtäviä. Positiivista palautetta koettiin voitavan antaa suuremmissakin ryhmissä. Yhteisesti korostettiin, että palautteen antaminen vaatii opettelua kaikilta eikä palautteesta pidä loukkaantua, vaan on muistettava sen olevan työasia, jossa tarkeus on kehittyä työssä.

Esimies-alais-tason palautteessa koettiin toivottavaksi rakentavan palautteen antamisen kahden kesken. Nähtiin merkittävänä, että palautetta saadaan ja positiivinen palaute on kaikille tärkeää. Työntekijän pitäisi pystyä rohkeasti antamaan palautetta myös esimiehelle. Ryhmä nosti esiin palautteen antamisen tyylin merkityksen: esi-

miehen on tärkeä antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa, miksi asia on tehty tilanteessa valitusti ja antaa työntekijälle mahdollisuus toimintansa perusteluihin. Yhdessä käytiin keskustelua palautteen merkityksestä oman työn kehittämiseksi.

Ohjaaja-nuori-asetelmassa huomattiin, että tässä suhteessa palautteen antaminen on erilaista sillä palautteen antamisessa toimii hyvin, kun palautetta annetaan muiden kuullen. Nähtiin, että muiden läsnäolo voi vahvistaa palautetta hyvään suuntaan. Koettiin tärkeänä antaa nuorelle myös positiivista palautetta. Henkilökohtainen palautteen anto koettiin hyväksi kun oli kyse arasta asiasta. Palautteen perustelua pidettiin tärkeänä ja sitä, että palaute tulee oikeasta asiasta. Nostettiin uudelleen puheeksi, kuinka nuoria tulisi kuulla enemmän ja systemaattisemmin aikuisten toiminnasta. Sovittiin, että kysytään iltapalavereissa ennen iltapalaa palautetta ohjaajille, koska palautteen kysyminen iltapalan jälkeen heikentää palautteen saamista. Kirjausjärjestelmässä on myös nuorilta tullut palaute eriteltynä ja käytiin keskustelua siitä, kuinka tärkeää on muistaa kirjata saadut palautteet palautejärjestelmään: positiivinen palaute tai henkilökohtainen palaute jää helposti kirjaamatta. Keskusteltiin myös hyvästä palautteesta, jota saadaan henkilökohtaisesti työntekijänä. Osa koki kiusallisena henkilökohtaisen palautteen kirjaamisen yleisesti tietoon ja avattiin keskustellen kirjaamisen tärkeyden merkitystä myös tässä kohtaa: jokainen työntekijänä on osa työryhmää ja hyvä palaute yksittäiselle työntekijälle on koko työryhmän etu ja ilo ja oppikokemus.

### 10.8.2 Työilmapiiri

Työilmapiiriryhmä aloitti työskentelyn lähtien liikkeelle työkaverin arvostuksesta. Mietittiin, miten työkaveri saa kokemuksen olevansa arvostettu ja tätä kokemusta tuottavina tekijöinä nousivat kuunteleminen, se, ettei puhu päälle toisen puhuessa, osoittaa aitoa kiinnostusta toisen puhuessa, ei touhuta muuta kun työkaveri tai nuori puhuu, keskitytään siihen mitä toiset sanovat ja osoitetaan kunnioitusta, ollaan avoimia ja huolehditaan, ettei kukaan jäädä ulkopuolelle työryhmän asioissa. Tasa-arvoisuutta ja ryhmään kuulumista voi tukea selkeällä ja tarkalla kirjoittamisella, tiedottamalla kaikille tasaveroisesti ja puhumalla asioista niiden oikeilla nimillä. Luottamuksen koettiin syntyvän yhteisestä kokemuksesta. Kun on tehnyt töitä toisen kanssa, niin sitä oppii työskentelemään yhdessä ja luottaa myös vaikeiden tilanteiden kohdalla, kuten esimerkiksi kiinnipitotilanteissa, jotka ovat olleet opettavaisia ja luottamusta lisääviä jälkikäteen ajateltaessa. Työryhmän kesken on oltava kohteliaita ja pu-

hetapa on oltava toista kunnioittava, ei loukata muita, eikä mennä yli naljailussa. On tärkeää antaa palautetta vuorovaikutuksesta, sanoa jos toisen puhetapa loukkaa, sillä sanoja ei välttämättä sitä tarkoita ja palaute auttaa molempia ymmärtämään ja korjaamaan tilannetta. Kaikilla on velvollisuus sanoa asioista, saattaahan olla vaikkapa elämäntilanteessa vaikea tilanne, joka muuttaa tai herkistää omaa suhtautumista esimerkiksi ronskiin puhetapaan. Poissaolijoista saa puhua vain hyvää eikä työyhteisössä saa hyväksyä selän takana puhumista. Yhteiset tapahtumat työajan ulkopuolella ovat tärkeitä, silloin tutustutaan toisiin ja tämä luo ja lisää yhteishenkeä. Positiivinen palaute on hyvä työilmapiiriin kehittämisessä. Työtehtävistä ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen on tärkeää eikä pidä aina mennä vaan totutulla vanhalla kaavalla, työryhmässä ei saa olla sooloilua vaan noudatetaan yhteisesti sovittuja asioita. Avoin työyhteisö tarkoittaa Saverolassa sitä, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää kaikille.

### 10.8.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisryhmä piti tärkeänä, että perehdytysmateriaali on saatavilla, perehdyttämiseen on resursoitu, perehdyttäminen on selkeästi jonkun työntekijän vastuulla ja sitä huomioidaan työvuoroissa sille tilaa sekä aikaa antaen. Perehdyttämisen tarkistuslista otetaan uudelleen käyttöön ja tiedotetaan ajoissa ryhmälle uudesta työntekijästä, jotta kaikki osaavat ottaa uuden työntekijän hyvin vastaan. Vastuu perehdyttämisestä on koko ryhmällä ja perehdyttäjän on oltava hyvin tietoinen talon linjasta. On muistettava myös jatkuva perehdyttäminen toiminnassa, tarkoittaen sitä, että palataan materiaaliin ja asioihin säännöllisesti, kaikki tieto kun ei imeydy yhdellä kertaa alkutilanteessa vaan asioiden sisäistäminen vie aikansa ja suuntaa on hyvä välillä tarkastaa. Huonoa perehdyttäminen on silloin, kun työstä saatu tieto on ristiriitaista, työntekijä ei koe olevansa tervetullut, työntekijä ei koe saaneensa varmuutta työhön ja työn tekemiseen ja kokee, ettei tiedä asioita eikä työntekijä koe luottamusta työkavereihin.

### 10.9 Kehittämispäivän loppuksi

Kehittämispäivän loppuksi käsiteltiin tutkijan analyysissä nousseet kysymykset työryhmän mahdollisuudesta vaikuttaa syntyviin tunteisiin työssä, mutta kysymykset tuntuivat aiheuttavan enemmän pohdiskelua kuin vastauksia. Mainittiin kuitenkin, että eriarvoisuuden kokemus liittyy juuri käsiteltyyn työkaverin kunnioittamiseen, jolla jokainen voi vaikuttaa näihin työssä nouseviin kuormittaviin tunteisiin. Toisena kommenttina nousi, että:

*”työkavereiden keskinäinen luottamuksen kokemus on hyvin tärkeää työssä, sillä silloin nuoret ja vanhemmat saa olla miten haastavia tahansa, jos on tieto, että jokainen antaa panoksensa tähän työhön ja vaikeisiin tilanteisiin.”*

Viimeiseksi käytiin kierros siitä, mikä kenellekin jäi päällimmäiseksi ajatukseksi päivästä.

*”Kaikki ehkä taas hetken aikaa miettivät sitä, miten itse voivat parantaa omalta osaltaan ilmapiiriä ja panostaa työhön.”*

*”Kun on käyty lävitse, niin tulee itselle sellaisia asioita tässä, joita voi ottaa paremmin huomioon itsekin ja parantaa.”*

*”Ahdistus oli aluksi kova, ei riitä, että koulussa pitää tehdä itsearviointia vaan töissäkin. Ihan hyviä pointteja, mieltä avartavaa.”*

*”Mulla oli ainakin tunne, että mun pää ei tänään toimi, jotenkin vaikeaa ehkä kuitenkin.”*

*”Oli tavallaan palaveripäivä, mutta oli hirveän virkistävää, että ei käyty lapsista mitään vaan meitä ja historiaa. Ollaan kuitenkin itsekkin tekemässä historiaa tässä, tulevaisuuteen.”*

*”Ihan kiva. Hyvä näitä on ottaa puheeksi ja miettiä välillä. Tällä hetkellä onneksi työyhteisö toimii sillee hyvin, ei tarvi puhua suurista asioista vaan pienistä muutoksista, että saadaan toimimaan hyvin. Sen takia mä koulun lopetin kesken, että töissä on niin pirun raskasta ;) ”*

*”Hyvää tässä päivässä vaikka on vakavia asioita, niin päästy hulluttelemaan ja kaikilla ollut siedettävää, on ollut hyviäkin juttuja ja kiva kun nauratte mun jutuille, ei ne sitte niin huonoja vissii olekaan. Rohkenen kysyä, mikä on yläkerran hyvinvointi.”*

*”Alkuun pääseminen oli vähän vaikeaa kun pääsin kesken. Monessa työyhteisössä asioita on käsitelty. Tullut muutamia uusia juttujakin, ihan jees.”*



*”Vähän ärsytti tulla kesken, olis mielellään ollut alusta alkaen. Mull jäi itselläni toi palautteen anto ja sen vaikeus, kuinka tärkeä se rakentava palaute on ja sitten tietää itse kuinka vaikeaa sen antaminen ja saaminen on itselleenkin. Pitäsi opetella sitä, että tulis ilmapäiri, että rakentavan palautteen antaminen olisi helppoa. Ihan kiva päivä.”*

*”Ihan selkee ero ollut parissa kuukaudessa, esimerkiksi nuorten määrän laskeminen ja nuorten mielialat, mutta työviihtyvyys on parempi tällä hetkellä kuin oli. Sellaset henkilöt, jotka sekotti pakkaa on muissa tehtävissä, itse nautin tilanteesta.”*

*”Tärkeä päivä. Hienoa huomata ryhmän hyvä fiilis ja yhteinen nauru.”*

#### 10.10 Kehittämispäivän analysointi ja pohdintaa

Ryhmä loi omia pelisääntöjä sovittuihin kehityskohtiin ja keskusteli asioista, lisäten näin keskinäistä ymmärrystä. Merkittävää oli huomata, kuinka jo yhden päivän aikana päivän aluksi toisille hieman vaikealta tuntunut omien kokemusten jakaminen tuotti hyvää mieltä ja tiiviyn tunnetta työryhmässä. Tutkija valitsi aktiivisen roolin osana ryhmää ja koki, että juuri vanhojen ja uusien työntekijöiden kohtaamisessa tapahtui tärkeää kokemusten jakamista. Tämänkin vuoksi oli valitettavaa, ettei koko työryhmä ollut läsnä. Toisaalta käytännössä puhutaan kahden eri yksikön työntekijöistä ja varmasti jo omien yksiköiden sisällä turvallisuuden, arvostuksen ja liittymisen kokemus tuottaa työhyvinvointia. On hyvä miettiä, millaisin rakenteiden tätä voisi tukea. Jatko-työskentelynä työyhteisössä olisi hyvä jatkaa arvostuksen tavoin myös turvallisuuden ja liittymisen tunteen kokemuksen saamista ja mahdollistamista.

Yksi työpäivä tuntuu näin jälkikäteen lyhyeltä ajalta aineiston työstämiseen. Kehittämispäivä muistuttaa, että säännöllinen asioiden keskustelu on tärkeää, vaikka asiat ovat tuttuja. Jokainen työryhmä vaatii käydä ja sopia itse nämä asiat yhdessä osana ryhmän prosessia. Pohtimaan jäädään sitä, kuinka tärkeää on palauttaa säännölliset sisäiset koulutuspäivät sekä tukea yhteistä nauramista työryhmän kesken. Työn-ohjaus tukee tällaista osaltaan, mutta ei yksin ole riittävää.

Kehittämispäivässä keskusteltiin paljon palautteen antamisesta, mikä myös koko aineistoa ajatellen on noussut esiin työhyvinvoinnin tekijänä. Ryhmä työskentelee yhteistä tavoitetta kohti ja palaute on keino korjata suuntaa. Palaute on tavoitteen aset-

tamisen ja täsmentämisen lisäksi tärkeä myös ryhmän sisäiselle tasapainolle. Nimenomaan rakentavan palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi, koska se koskettaa vahvasti tunnemaailmaamme ja sisintämme. Palautteen anto kytkeytyy organisaation perusarvoihin, hyvän palautekulttuurin edellyttäessä yksilön kunnioittamista, avointa viestintää ja vuorovaikutusta, rehellisyyttä, kykyä sietää virheet osana uudistuvaa toimintaa, luottamusta ja tahtoa uudistua. (Silvennoinen 2004, 163–168.)

Palautetilanne on yksilöllinen ja erilaisia palautetyylejä ovat kontrolloiva, neuvova, oivalluttava, dialoginen. Paras mahdollinen palautetyyli vaihtelee tilanteittain ja palautteen antaja tarvitsee työkalupakkiinsa näitä kaikkia. Palautetilanteessa on aina läsnä kaikkien osapuolten aiemmat kokemukset, arvot, uskomukset, halut ja aikomukset, mukana ovat vanhat auktoriteetit ja sisäiset äänet. Työyhteisössä dialogin käsite yhdistetään työhyvinvointiin, dialogin ilmentäessä kokemuksen yksilöllisyyttä. Hyvin toteutettuun dialogiin sisältyy aito kohtaamisen taito, kyky keskustella rakentavasti ja avoimesti sekä kyky käsitellä omia tunteita. Jokaiselle on tärkeää saada niin myönteistä kuin korjaavaa palautetta. Myönteinen palaute auttaa huomaamaan oman kehittymisen ja vahvuuden, korjaava taas pysäyttää pohtimaan johtaen muutoksiin myös toiminnan tasolla. Korjaavassa palautteessa on erityisen suuri väärinymmärryksen vaara. On olennaista miettiä, mihin palaute kohdistuu ja mihin työhön liittyvään alueeseen palaute kuuluu. Palautetta työssä voidaan kohdistaa työsuoritukseen tai työrooliin, mutta ei ydinminään. Jos työntekijälle syntyy käsitys, että palautteessa halutaan hänen parastaan, se lisää luottamusta ja myönteistä suhtautumista palautteeseen. (Suonsivu 2011, 54; Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 121, 202, 213–219.).

## 11 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus työhyvinvoinnin teemoista Saverola Oy:n kehityskeskusteluissa oli mielenkiintoinen työ, jota oli vaikea rajata, sillä tietoa ja materiaalia oli tarjolla paljon ja tuntui, että on vaikea lopettaa ja hyväksyä työ tehdyksi. Otanta oli suuri ja kattoi ison osan yrityksen toiminnan historiaa. Työtä tehdessä on tullut tarkasteltua yrityksen kymmenen vuoden toiminnan kokonaisuutta hieman etäämmältä ja uudella mielenkiinnolla. Aineistossa yllätti kokonaisuudessaan runsas tunteiden kirjo, tyytyväisyydestä, ilosta ja luottamuksesta epävarmuuteen, väkivallan uhkaan ja ulkopuolisuuden tunteeseen. Haasteita työssä tuottivat työn laajuus, suuri kirjaamisen määrä ja työn

henkilökohtaisuus. Tutkija tarkasteli työtä nuorallakävelijänä, vuorotellen johtajan, työntekijän, työnohjaajan, esimiehen, kasvattajan, työkaverin kuin tutkijan roolista.

Tutkimuksessa käytettiin osarakenteena esimies- ja johtoryhmälle aineistosta esitettyjä kysymyksiä. Tarkastelen kokonaisuutta ja tuloksia samoilla esittämilläni samat kysymykset koko tutkimukselle.

*Mitkä ovat tutkijan mielestä materiaalista nousevat työhyvinvoinnin tekijät?*

Jokainen analyysivaihe toi esiin työyhteisön ja työkaverin merkittävyyden työhyvinvoinnille. Ensimmäinen analyysivaihe nosti tämän esille ja seuraavat tukivat tätä näkemystä. Erityisen tärkeää on huomata työyhteisön vaikutus työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

Oman elämäntilanteen merkitys on suuri ja yksittäisen työntekijän elämänhallinnan heiketessä tämä heijastuu suoraan työryhmään. Oma asennoituminen työhön ja työryhmään vaikuttavat paljon koko työryhmän hyvinvointiin.

Toinen näkyvä vaikuttaja jokaisessa analyysivaiheessa työhyvinvoinnille olivat asiakkaat, nuoret, nuorten vaikutuksen painottuessa selvästi työhyvinvointia lisäävänä. Työstä koettu palkitsevuus saatiin selkeästi juuri asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä, siinä onnistumisesta ja nuoren kehityksen näkemisestä.

*Pystyykö tutkija erittelemään mieleen jäävät toimivat asiat ja kehityskohdat?*

Erityisesti mieleen jää uusien työntekijöiden tulon, työntekijöiden vaihtuvuuden ja uusien työntekijöiden alkuvaiheen työskentelytapojen kokeminen kuormittavana. Samoin työntekijöiden kesken kuormittavana koetut näkemyserot työskentelystä, työta-voista, toiminnan linjoista ja vastuun kantamisen tavoista. Tunteena koetaan epäoikeudenmukaisuutta työn ja vastuun jakautumisesta epätasaisesti. Muita työhyvinvointia heikentäviä tunteita ovat riittämättömyyden tunne, väkivallan uhkan kokemus, epävarmuus työtehtävien hoitamisessa. Tuntuu, että liittymisen ja turvallisuuden tunnetta kaivataan työryhmän kasvaessa ja muuttuessa.

Toimivina asioina nousevat toiminnan rakenteet, tiedonkulku, palaute, luottamus kaikilla tasoilla, tunne omasta tarpeellisuudesta, liikunta työssä ja vapaa-aikana sekä

työnantajan tuki liikkumiseen, työnohjaus, työterveyspalvelut, onnistumisen kokeemukset ja kouluttautumismahdollisuudet. Johtamiseen liittyvää toimivuutta mainittiin paljon. Mielipiteitä jakavina, joko toimivina tai toimimattomina nähtävinä asioina olivat henkilökunnan määrä, esimiehen läsnäolo arjessa, työn ja vapaa-ajan erottaminen, vastuun määrä, työilmapiiri, työkavereiden keskeinen luottamus, vastuun jakaminen, vaihtuvuus, linjan pito ja tekemättömät työt.

Kehityskohtina nousevat muutoksen ja vaihtuvuuden hallinta ja vaikuttaminen kuormittaviin henkilösuhteisiin. Työntekijöiden henkilökohtaisen elämän hyvinvoinnin hallinta korostuu, sillä tämä vaikuttaa työhön ja työryhmään. Kokonaisuudessaan työryhmän hyvinvoinnin tekijät ovat sen ihmissuhteissa ja työryhmän toimivuudessa. Tähän heijastuu jokaisen työntekijän oma työhön asennoituminen, hyvinvointi ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Käytännön kehityskohtina analyysivaiheissa nousevat palautteen antaminen, yhtenäisen linjan pysyvyys, hyvä kirjaaminen ja tiedottaminen.

*Onko tutkijan mielestä eri vuosien koosteissa eroja?*

Tutkimuksen aineistossa on nähtävissä syklisyyttä. Ihmiset työskentelevät innolla alkuun, arki saapuu ja jossain kohtaa kaivataan muutosta. Työryhmä elää häin ja hautajaisin, esimiehet vaihtuvat ja sisäiset rakenteet kehittyvät. Alan kehittyminen näkyy käytännössä lakien, kilpailutusten ja valvontatoimien sekä yritykselle asetettujen vaatimusten jatkuvana muutoksena. Muutosta on vaikeaa hallita, koska se tulee pääosin ulkoapäin. Yksilöllisesti eri asiat koetaan eri tavoin, toisen hyvä on toisen huono. Tällä tavalla vuosia tarkasteltaessa ei vuosissa ole suuria eroja. Jonakin vuonna asiakkaiden haastavuus nousee enemmän, toisena vuonna taas henkilösuhteet työpaikalla tai sairaslomien ja muutosten kuormittavuus, mutta suuret linjat silti pysyvät.

*Mitä tärkeitä huomioita tutkijalle nousee?*

Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa osaltaan työn ulkopuolisenkin elämä. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja sen vaikutuksesta työryhmään ja asiakkaisiinkin. On tärkeää tiedostaa tämä työntekijänä ja toimia hyvänä työkaverina muille.

*Mihin pidetään tärkeänä kiinnittää enemmän huomiota?*

Kokonaisuutta tarkasteltaessa huomio olisi hyvä kiinnittää ryhmän prosessiin ja sen tiedostamiseen työryhmässä sekä ryhmän vuorovaikutustaitoihin työkaverin kuormituksen vähentämiseksi. Toisena tärkeänä alueena ovat muutoksen ja vaihtuvuuden hallinnan keinot, miten näihin asioihin voisi vaikuttaa työarjessa ja miten yritys voisi osaltaan tätä kehittää.

*Millaisia ajatuksia lukeminen herättää?*

Erityisesti mieleen jää tyytyväisyys työntekijöiden oman työn palkitsevuuden kokemisesta juuri työn pääsisällöstä eli nuorista ja heidän kehityksensä ja elämänsä seuraamisesta. Tärkeää on myös ymmärtää, että välillä on tarkasteltava asioita kauempaa, nähdäkseen kokonaisuuksia ja voidakseen kehittää. Ilman pysähtymistä ja tarkastelua on vaikeaa tehdä kehittämistyötä.

*Nouseeko tutkijalle joitakin kysymyksiä asiasta?*

Tällaisen tutkimuksen jälkeen nousee johdolle paine kehitettävien asioiden eteenpäin viemisestä ja arkeen asti saamisesta. Tutkimus herätti paljon uusia kysymyksiä, kuten miten käytännössä saadaan turvallisuuden ja liittymisen tunne työssä? Onko tämä vastaus myös vaihtuvuuden ja muutoksen hallintaan? Mitä muita keinoja näihin asioihin on löydettävissä? Miten ryhmän prosessia voisi helpottaa ja onko helpottaminen taroituksenmukaista? Tunteita aineistossa oli paljon ja täytyy hyväksyä, että työhön kuuluu tunteita, mutta onko työyhteisön tunteita tarvetta hallita paremmin?

Kehittämisosiossa työryhmä työsti käytännön tasolle työyhteisöön liittyviä tämän hetken kehittämisen kohtia: työilmapiiriä, palautteen antoa ja perehdyttämistä. Työryhmä loi itselleen pelisäännöt käsiteltyihin työhyvinvoinnin kohtiin, kehittämiskohtien ollessa osittain samoja analyysissäkin nousseet kehittämiskohdat, jokainen kehityskohta on kokonaistulosta ajatellen näiden osatekijä. Pääosa työssä selkeästi nousseista kehittämisalueista liittyi tutkimukseen valittua työhyvinvoinnin käsitettä pohdittaessa juuri sosiaalisiin tarpeisiin. Samalla nämä ovat asioita, joita säännöllisesti työyhteisössä läpikäydään, jolloin palataan esimies- ja johtoryhmän kokemukseen työn syklisyydestä. Ryhmä muuttuu ja vaatii uudelleen samojen asioiden kuin ryhmän muodostumisen prosessin läpikäymistä.

Tutkimuksen tulokset koetaan luotettaviksi ja ne nähdään hyödynnettäviksi ja yleistettäviksi muihinkin vastaaviin alan yksiköihin ja laitostyöhön. Kehittämistehtävänä tuloksia on Saverolassa jo kehittämispäivässä hyödynnetty ja koottu aineisto tuloksineen antaa jatkossakin pohjaa yrityksen työhyvinvoinnin pitkäjänteiselle kehittämiselle. Tutkimus saavutti tutkimustavoitteet ja se vastaa asetettuihin kysymyksiin. Aineisto toimii koosteenä yrityksen kymmenen vuoden taipaleen tarkastelussa ja antaa näkemyksiä työhyvinvoinnin lisäksi myös rekrytointiin, johtamiseen kuin työnohjaamiseen.

## 12 POHDINTAA

Työhyvinvointi on tunne kuten hyvinvointikin ja näin yksilöllinen kokemus. Oma elämäntilanne vaikuttaa niin työyhteisöön kuin omaan työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon Saverolassa korostuneesti vaikuttavat työkaverit. Ryhmän muodostuminen on oma prosessinsa ja vaihtuvuus ja jatkuvat muutokset hankaloittavat ryhmän pääsemistä hyvään työskentelytilaan. Materiaalista voi nähdä yksittäisten työhyvinvointiteemojen lisäksi vuosien aikana työryhmää kuormittavat muutokset ja muutoksiin sisältyvän henkilöstöön vaihtuvuuden. Pohdittaessa tätä ryhmän muodostumisen kannalta, voi ymmärtää, kuinka kuormittavaa esimerkiksi jatkuvassa ryhmän muotoutumisen vaiheessa tai kuohuntavaiheessa työskenteleminen on. Suuri osa eritellyistä työryhmän kuormittavista tekijöistä on asioita, joiden voi ajatella korostuvan juuri ryhmän yhteisen työskentelyn alkuvaiheissa. Tähän on tärkeää tarttua, niin ryhmän kehityskulkua tietoisesti tukemalla, työnohjauksella kuin säännöllisellä sisäisellä koulutuksella. Ja kun asiaa hieman sulattelee, löytyy varmasti muitakin hyviä keinoja. Sen sijaan, että hyvän työkaverin päivä on kerran vuodessa, se voi olla joka päivä. (Teorioita ryhmän kehitysvaiheista.)

Merkittävää on, että tulos on samansuuntainen alusta lähtien: työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Erityisesti se on merkittävää, millaista kuormittavuutta työyhteisö tuo työntekijälle. Nostin omassa ensimmäisessä analyysivaiheessa suuren määrän aineistosta nousevia tunteita. Esitin henkilökunnalle kysymyksen: miten työyhteisö voi vaikuttaa tähän? Tunnelistaa ihmeteltiin, sitä kuinka kielteisten tunteiden sävyttämä se on. Tässä kohtaa tärkeää oli huomioda, mitä Saverolassa on kehityskeskustelu ja millaisen keskustelun ympärille se on rakennettu. Kuinka usein keskustelussa kysytään ja keskitytään siihen, mikä on hyvin ja minkä ei toivota kehitty-

vän? Harvoin varmaan, onhan kyseessä kuitenkin kehityskeskustelu, jossa ajatus on siinä, miten eri tavoin voitaisiin toimintaa ja työtä kehittää. Totta kai hyviäkin asioita käsitellään, mutta itselläni on tilanteissa ollut halu luoda mahdollisuus puhua vaivavista asioista, muutostarpeista ja kehityskohdista ja katsoa yhdessä eteenpäin. Asioissa, joissa ollaan tyytyväisiä, jää tilanteen kirjaus usein pienemmäksi, enemmän toteamukseksi, kun taas kehittämiskohtia kirjoitetaan laajemmin. Tutkimuksen aineistosta on karsintavaiheessa myös jätetty pois sellaisia kysymyksiä, joiden vastaukset olivat yleistyytyväisiä, sillä tutkimuksen ollessa kehittämistehtävä, koettiin tärkeäksi aineiston laajuuden kohdalla valita aineistoon kehittämistarvetta tai tyytymättömyyttä tuovia kysymyksiä.

Kehittämispäivänä tarkoitus oli kehittää näitä yhdessä valittuja konkreettisia työhyvinvoinnin asioita. Itse koin päivän tuovan syvyyttä ja uusia näkemyksiä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Työhyvinvoinnin kehittäminen on näkyvästi jatkuva prosessi, ei yksittäinen päivä tai asia. Tärkeintä on tietoisuus ja halu työskennellä asioiden eteen. Itselleni merkittävää tutkimuksessa oli ymmärtää työyhteisön merkitys myös työn kuormittava tekijänä.

Nykyisessä työelämässä muutos on arkipäivää. Muutosta tuovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuminen, muutokset organisaatiossa tai toimintatavoissa. Tällainen aiheuttaa usein epätietoisuutta ja epävarmuutta työyhteisöön, jolloin seurauksena voi olla työhyvinvoinnin huononemista. Isot muutokset ovat ihmiselle mahdollisuus ja vaara. Muutoksen onnistunut läpikäynti vaatii ihmiseltä psyykkistä työtä, jonka avulla hän työstää mielenrauhaa ja hyvänolon tunnetta koettelevia tapahtumia. Psyykkisessä työssä keskeistä on kohdata ja käsitellä nousseita tunteita, ajatuksia, asenteita ja mielikuvia ja tätä kautta tehdä sisäinen uudelleenjärjestely omaan suhtautumistapaan, joka palauttaa hallinnan ja tasapainon tunteen. Mikäli psyykkisen käsittelyn keinot ovat yksilöllä alkeelliset, jää asioiden käsittely alkoholiin turvautumisen, työnantajan loputtoman syyttelyn, itsesääliin vajoamiseen tai vaikeiden asioiden torjumisen tasolle. Sopiva määrä kilpailua ja tyytymättömyyttä on myös hyväksi työyhteisölle tuottaen kehitystä, kriittisyyttä sekä muutosvoimavaroja, josta voi seurata myös työntekijän yksilöllistä motivaatiota oman kehityksen ja työhyvinvoinnin seuraamiseen. Tämäkin on tärkeää ymmärtää. Olemmehan ymmärtäneet tämän yrityksen asiakasryhmän kohdalla, miksi siis emme ymmärtäisi itsemme kohdallakin. (Järvinen 2008, 147–151; Nummelin 2008, 17; Rauramo 2004, 32.)

On varmasti hyvä pohtia, mikä on ryhmän muodostumisen osuus tähän tutkimustulokseen. Ryhmä on keskenään vuorovaikutuksessa oleva ja yhteisiä tavoitteita saavutteleva. Ryhmän kehittyminen ja sen rakenteiden muodostuminen voi viedä paljon aikaa. Tähän vaikuttaa ryhmän tavoite, toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi ja satunnaiset tekijät, kuten esimerkiksi pätkätyöntekijöiden käyttö työryhmän toimintaan ja vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavana. Ryhmän muita satunnaistekijöitä voivat olla sukupuoli, ryhmän hajanaisuus työskentelyssä, ryhmän jäsenet perheellisinä tai yksineläjinä, eri ammattiryhmät ja yksittäisen ryhmäläisen käyttäytymismallit. Ryhmää kiinnostaa yhteisen vihollisen kokemus, yhteinen syntipukki, joka voi olla esimerkiksi esimies tai johto. Tällöin ryhmän ei tarvitse tarkastella avoimesti omia toimintatapojaan ja niiden vaikutuksia ja vältetään ryhmän sisäistä ahdistavaa tilannetta, ristiriitaisia tunteita keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Silvennoinen 2004, 152–156.)

Ryhmän jäsenillä tulee ryhmän toimimiseksi olla kohtuullinen yhteisymmärrys ryhmän tavoitteista ja siitä, kuinka tavoite saavutetaan. Yksilölliset tavoitteet tulee olla alisteisia ryhmän toiminnalle. Päämääriin ja tavoitteisiin sitoutuminen vaatii järjestelmällistä ja yhteistä keskustelua sekä tunnetaitoja ja työskentelyä on tärkeää avata konkreettiselle tasolle yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Jokainen ryhmä käy läpi kehitysvaiheita kriiseineen, ryhmän perustamisesta dialogiseen huippuryhmään. Ryhmän kyetessä keskustelemaan ja työskentelemään, tunnistamaan kriisit ja käymään niitä läpi, katselemaan asioita myös toisen näkökulmasta ja nostamaan esiin erilaisia näkökulmia asioita kokonaisuuksina tutkien, ryhmä kehittyy. Ryhmää kehittää ja vie eteenpäin intuitiivisten käsitysten purkaminen, omien näkemysten perusteleminen ymmärrystä ja hyväksyntää luovana sekä oman toiminnan jäsentelyn, koordinoinnin opettelu ja dialogitaitojen hankinta. (Silventoinen 2004, 156–163.)

Kyseessä on ala, jolla työntekijöiden vaihtuvuutta on paljon, tämän ollessa myös alun perin yksi mielenkiinnon kohde työn tekemiseen. Vaihtuvuus tarkoittaa sitä, että muutoksia työryhmään tulee usein ja näin muutoksia tulee myös ryhmän tilaan. Koko aineistoa ajatellessani näkyy siinä juuri ryhmän rakenteen ja tilan muuttuminen ja sen vaikutukset. Jään miettimään, voiko olla niin, että työryhmää ja työhyvinvointia kuormittaa juuri se, että ryhmä ei pääse kiinteänä ryhmänä useinkaan hyvän työskentelyn tilaan vaan muutosten ja vaihtuvuuden vuoksi on aikoja, jolloin vaelletaan ryhmän muodostumisvaiheen, kuohuntavaiheen ja yhdenmukaisuusvaiheen välillä. (Tuckman, Ryhmän kehitysvaiheita.)



Moni asia on kiinni asennoitumisesta, joka tulee esiin jo aiemminkin tässä työssä. Tutkija pohtii tiedostamisen merkitystä työhyvinvointiin ja oman toiminnan vaikutukseen. Jokaisen olisi helpompi tulla toimeen työnsä kanssa, kun siihen ei asennoituisi liian mustavalkoisesti. Työelämä ei ole pelkkää ruusuilla tanssimista, muttei pelkkää piikkimatolla kulkemistakaan. Kokonaisvaltainen näkemys työn luonteesta auttaa nauttimaan työn hyvistä puolista ja onnistumisista, mutta myös hyväksymään ja sietämään työhön liittyviä koettelemuksia. On tärkeä oppia jo nuorena, että palkitsevinta ihmiselle on, kun hän saa aikaiseksi jotain pitkäjänteisen ahkeroinnin ja ponnistelun tuloksena. Helppous ja vaivattomuus eivät useinkaan tuota muuta kuin pitkästymistä ja tyytymättömyyttä. Työntekijät voivat parhaiten työpaikoilla, joilla johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin on otettu huomioon. Työhyvinvointi vaikuttaa selvästi siihen, miten vahvasti työntekijä pyrkii pois työpaikastaan. Työhyvinvoinnin vahva kokemus pitää 90 % työntekijöistä samassa työpaikassa, jolloin vaihtuvuuden tuottamia haasteita ja työhyvinvoinnin heikentäviä tekijöitä voidaan työhyvinvointia entisestään parantamalla ehkäistä, juuri tällä tavoin vaihtuvuutta vähentämällä. Olemme siis asian ytimessä. (Järvinen 2008, 26–27; Liukkonen 2006, 232.)

Jatkotutkimuksena näen syventymisen siihen, mistä oikeasti puhutaan, kun työyhteisö ja työkaveri kuormittavat. Samalla pohtisin, miten liittymisen tarpeeseen voitaisiin vastata niin, että työyhteisön ammatillisuus säilyisi.

## LÄHTEET

Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Drucker, P. 1964. Käytännön liikkeenjohto. Suom. O. Fagerström & M. Matikainen. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipalajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s 75-117. Jyväskylä: PS-kustannus.

Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskusten monisteita 52.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointi työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Tammi.

Hoffrén, J. & Rättö, H. 2011. Hyvinvoinnin mittarit. Teoksessa Saari, J. (toim.) 2011. Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Hoikkala, Susanna. 2007. Työväkivalta lastensuojelulaitoksissa. Työntekijöiden näkökulma. Helsingin kaupunginsosiaaliviraston selvityksiä 2007:2. Helsingin kaupunki.

Humble, J. 1982. Tavoitejohtaminen. Suom. P. Sierilä & J.Könönen. 5.painos. Espoo: WSOY.

- Idrizaj, S. 2009. Työhyvinvointi monen tekijän loppusummana. Työhyvinvointitutkimus Raholan perhetukikeskuksessa. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Johtamistaidon opiston julkaisuja. Tampere: Tammer - paino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS - kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 9.8.1996/603.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum Media Oy
- Långvik, M. 2011. Ihmisten johtamisen periaatteeni. Saverola Oy:n materiaalia.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R., Hautamäki, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joustaaako työhyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis Technica C 315.
- Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M.-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Näsi, E. 2001. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pursiainen, T. 1995. Kuka tarvitsee henkistä hyvinvointia? Teoksessa V. Parvi & O. Parvikko (toim.) Entäs nyt – henkinen hyvinvointi. Helsinki: Työministeriö, 29-31.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Raijas, A. 2011. Arjen hyvinvointi. Teoksessa Saari, J. (toim.) 2011. Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Saari, J. (toim.) 2011. Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Saverola Oy:n esitteet. 2010, 2011. Saverola Oy:n materiaalia.

Saverola Oy:n kehityskeskusteluaineisto. 2005–2011. Saverola Oy:n materiaalia.

Saverola Oy:n omavalvontasuunnitelma. 2012. Saverola Oy:n materiaalia.

Saverola Oy:n perehdyttämismateriaali. Saverola Oy:n materiaalia.

Saverola Oy:n internetsivut. Saatavissa: saverola.fi [viitattu 17.4.2012].

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Stakes. 2007. Suomalainen lapsi 2007. Helsinki.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työterveyslaitos. 2003. Työsuojelun perusteet. Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/783.

Vakkuri, R. 1998. Pelimerkeistä persooniksi. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

## INTERNET-LÄHTEET

Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulun internetsivut. Saatavissa:  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo\\_Tarja.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2) [viitattu 26.3.2012]

Antikainen-Juntunen, E. 2007. Työväkivallan uhka, työväkivalta ja niiden hallinta sosiaalialalla. Työturvallisuus sosiaalialalla-hankkeen loppuraportti. Sosiaalitaito Oy. Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaidon internetsivut. [http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/Tyoturvallisuus\_sosiaalialalla\_raportti.pdf [viitattu 18.4.2012].

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutari-  
nen, M. & Kangasmäki, E. 2007. Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys  
henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa-sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston  
työyhteisössä. Jyväskylän yliopiston terveystieteiden laitoksen pro-gradu tutkielma.  
Jyväskylä: Yliopistopaino. Jyväskylän Yliopiston internetsivut. Saatavissa:  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12255/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-  
2007885.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12255/URN_NBN_fi_jyu-2007885.pdf?sequence=1). [viitattu 26.3.2012].

Järvinen, M. 2012. Työhyvinvointi osana yritysvastuuta- Näkemyksiä suomalaiselta  
elintarvikealalta. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu.  
Aalto-yliopiston kirjaton internetsivut. Saatavissa:  
[http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12755/hse\\_ethesis\\_12755.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12755/hse_ethesis_12755.pdf) [viitattu  
18.4.2012].

Parantainen, A. & Laine, M. 2010. Työterveys- ja turvallisuus sosiaali- ja terveysalalla  
2000-luvulla. Sosiaali- ja terveysalan riskiprofiili. Työterveyslaitoksen internetsivut.  
Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/riskien\\_hallinta/riskit\\_altistumi  
nen/riskiprofiilit/Documents/Sosiaali-  
%20ja%20terveysalan%20riskiprofiili%202010.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/riskien_hallinta/riskit_altistumi<br/>nen/riskiprofiilit/Documents/Sosiaali-<br/>%20ja%20terveysalan%20riskiprofiili%202010.pdf) [viitattu 18.4.2012].

Puttonen, T. 2006. Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: Työhyvinvointimittarin vali-  
dointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksesta alaisten kokemaan  
stressiin. Johtaminen Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa:  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8441/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-  
200666.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8441/URN_NBN_fi_jyu-200666.pdf?sequence=1) [viitattu 24.1.2012].

Saverola Oy:n internetsivut. Saatavissa: [www.saverola.fi](http://www.saverola.fi) [viitattu 18.4.2012].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset  
vuoteen 2020. Päivitetty 19.9.2011. Saatavissa:  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/linjaukset> [viitattu 18.1.2012].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Sosiaali-  
ja terveysministeriön internetsivut. Päivitetty 27.3.2012. Saatavissa:  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi> [viitattu 18.1.2012].

Teorioita ryhmän kehitysvaiheista. Ryhmän kehityskulku .Tuckman: käyttäytymisteellinen näkökulma. Suomen Virtuaaliammattikoulun internetsivut. Saatavissa: [http://www2.amk.fi/mater/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/files/ryhman\\_vaiheet/ryhmavaiheet1.htm](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ryhman_vaiheet/ryhmavaiheet1.htm) [viitattu 26.3.2012].

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu. Työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen työpaikoilla. Hyviä käytäntöjä. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4054> [viitattu 18.1.2012].

Työterveyslaitos. Duunitalkoot. Miten edistää työhyvinvointia? Työterveyslaitoksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/Duunitalkoot/esimiehet\\_s0\\_2.html](http://www.ttl.fi/Duunitalkoot/esimiehet_s0_2.html) [viitattu 18.1.2012].

Työterveyslaitos. 2010. Kehityskeskustelu. Työterveyslaitoksen internetsivut. Päivitetty 14.4.2010. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx) [viitattu 29.2.12].

Työterveyslaitos. 2011. Yksilön työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen internetsivut. Päivitetty 26.10.2011. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) [viitattu 18.1.2012].

Työterveyslaitos. 2011. Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen internetsivut. Päivitetty 28.1.2011. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) [viitattu 18.1.2012].

Työterveyslaitos. 2011b. Henkinen toimintakyky ja kuormittuminen. Työterveyslaitoksen internetsivut. Päivitetty 22.11.2011. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tyokuormituksen\\_hallinta/henkinen\\_kuormittuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx) [viitattu 18.1.2012].

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2010–2012. Terveystenhoitajaliiton internetsivut. Saatavissa:

[http://www.terveydenhoitajaliitto.fi/easydata/customers/sthl/files/edunvalvliitteet/2010yksityisen\\_sosiaalialantes1.pdf](http://www.terveydenhoitajaliitto.fi/easydata/customers/sthl/files/edunvalvliitteet/2010yksityisen_sosiaalialantes1.pdf) [viitattu 18.4.2012].

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointipalvelut. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. Työturvallisuuskeskuksen internetsivut. Saatavissa: <http://sykettatyohon.fi/fi/arjessaaskarruttaa#faq3> [viitattu 18.4.2012].



**KEHITYSKESKUSTELULOMAKE SAVEROLA OY 2011****Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu****Aika:****Läsnäolijat:****Tehtävät**

Esimies ja työntekijä pohtivat yhdessä työntekijän tehtävänkuva.

Miten hyvä laatu ja arvomme näkyvät tehtävässä?

Mitä ominaisuuksia ja taitoja tehtävässä vaaditaan?

Keskustelua erilaisista tehtävistä ja niistä selviytymisestä.

Mitkä työtehtävät innostavat Sinua eniten? Mitkä vähiten?

Mikä on työssäsi palkitsevinta?

Onko työssäsi jotakin erityisen kuormittavaa?

**Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma**

Mihin suuntaan toivot *työsi* kehittyvän tulevaisuudessa?

Miten voimme edistää yhdessä tavoitteittesi toteutumista?

Koulutustoiveesi ja -tarpeesi?

**Työhyvinvointi**

Miten arvioisit omaa työhyvinvointia tällä hetkellä?

Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi tänä vuonna?

Miten mielestäsi työnantajan/esimiehen tulisi tukea työhyvinvointia?

Mistä näkee, että oma / yhteisömme työhyvinvointi ei ole / on kunnossa?

Millaisia hyviä / huonoja kokemuksia sinulla on esimiehen vaikutuksista työhyvinvointiin?

**Minkä kouluarvosanan antaisit toiminnastamme, perustelut sille.**

**Millä tavoin toimimalla voisimme parantaa?**

**Molemminpuoliset palautteet**

Mitä haluaisit esimiesten tekevän enemmän, vähemmän, lopettavan, jatkavan?

**Yhteenveto: kehityskeskustelussa sovitut asiat ja niiden edellyttämät toimenpiteet**